استشراف المستقبل

صلاح محمد

دار نوبل
للنشر والتوزيع

الكتاب : استشراف المستقبل
المؤلف : صلاح محمد

الناشر : دار نوبل للنشر والتوزيع
4 شارع سيد الخطيب – الثلاثيني
العمرانية الغربية – الجيزة.
ت : 01220320905 – 01159605071

Email: Darnobel@yahoo.com

الطبعة : 2018
رقم الإيداع: / 2018م
الترقيم الدولي :

- تصميم الغلاف: أمير عكاشة

استشراف المستقبل

بسم الله الرحمن الرحيم

(فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ ۗ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِن قَبْلِ أَن يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ ۖ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

صدق الله العظيم
طه 114

مقدمة

ترتبط الدراسات المستقبلية بمتخذ القرار ا رتباطاً وثيقاً فهى بالنسبة له طريقة علمية حديثة تعمل بنظام الإنذار المبكر كونها تقوم باكتشاف المشكلات قبل وقوعها مما يسمح له بالتهيؤ لمواجهتها أو قطع الطريق عليها والحيولةة دون وقوعها ما أمكن لذلك جاءت هذه الدراسة لترسخ مفهوم استشراف المستقبل وتبين بعض المفاهيم العلمية التى تشكل فهمها على الكثيرين لتداخلها مع مجال استشراف المستقبل كالدراسات الاستراتيجية بما فيها التخطيط الاستراتيجى والرؤية المستقبلية والتنبؤ ، ومن ثم بيان نشأة الاستشراف وتطوره المعرفى الحديث ومقاييسه وبيان منهجه العلمى وأبرز فرضياته العلمية ، إلى جانب تسليط الضوء على أهم الأدوات العلمية للاستشراف والمتمثلة بأداة التخطيط بالسيناريو والتى تم التركيز عليها فى هذا البحث بالإضافة إلى أداة مسح الأفق وأداة تقنية دلفى وأداة دولاب المستقبل ، كما تم التطرق للأشكال التى خاض فيه الكثيرون والتمثل بالمدد الزمنية الخاصة بمجال استشراف المستقبل هذا من جانب .

من جانب أخر حرصنا على بيان نوع العلاقة بين مجال دراسات استشراف المستقبل ومتخذ القرار من خلال التطرق لمفهوم اتخاذ القرار وأساليبه وعناصره ومستوياته والعوامل المؤثرة فيه ودر البحث العلمى فى دعم اتخاذ القرار وصناعته ، مع عرض لنموذج تجربة شركة شل النفطية البريطانية فى الاستشراف .

الفصل الأول

مدخل إلى دراسات استشراف المستقبل

مدخل إلى دراسات استشراف المستقبل

قبل أن أدخل فى صميم موضوع استشراف المستقبل فى المجتمع الإسلامى والعربى سوف يتم التطرق إلى نقطتين لأهدد بعض المفاهيم

النقطة الأولى :

فى علوم الإدارة والتخطيط هناكعدة انماط للتدبير والتسيير أبرزها نمطان :

- الإدارة بالأهداف
- الإدارة بالكوارث

والذين درسوا فنون الإدارة المتقدمة او الإدارة العليا يعرفون ما يعنيه نظرياً وعمليات مفهوما هذان النمطان إلا أنه يمكن تلخيص الشرح فيما يلى :

النمط الأول : الإدارة بالأهداف تحتاج إلى كمال التنظيم وإلى تحديد ما هية العمل الذى ستقوم به مرافق التنظيم على ضوء الأهداف المحددة التى من أجلها تم إنشاء وإرساء التنظيم نفسه . والأهداف هى الأساس الذى يقوم

عليه التخطيط أما التنفيذ فيتم وفق برامج تستخلص من التخطيط وتقارن نتائجها حين الإنجاز بتحقيق الأهداف المنشودة والمحددة .

فاختصاراً الإدارة بالأهداف هى وضع مخطط واضح المعالم متجانس مع الواقع يسعى إلى بلوغ أهداف محددة تتفرع منه برامج يتم تنفيذها على ضوء الأهداف والوسائل المادية والبشرية المتاحة وتتم مراقبة إنجازها حسب معايير المخطط وبعدها أو قربها من الأهداف التى يصبو التنظيم إلى التوصل إليه وهذا ما يسمى مبالغة فى السنوات الأخيرة حين تستنفر له الوسائل ويحدد له الحد الدنى المفروض الوصول إليه فى إنجازه بالاستراتيجية أو التخطيط الشامل .

النمط الثانى : من أنماط الإدارة والتدبير هو الإدارة بالكوارث وهو نمط ينطبق على تنظيم مختل النظام منعدم التخطيط وأو تمت صياغة التخطيط فيه دون بلورة الأهداف أو بعيداً عن الإمكانيات والوسائل المتاحة اولم ترصد له ميزانية أو صيغت ميزانيته على ضوء أهداف غير مستقرة تتغير حسب الزمان ، أو حسب السلطة وسواء كان سلطة المال فى الإدارة أم سلطة القرار ، وتنظيم كهذا ينشغل بالجزئيات وتغيب عنه الكليات ويتقوقع فى تفاصيل التخطيط وتغيب عنه الأهداف التى ألزم نفسه بتحقيقها مجتراً معه فى أمر مشاكل الماضى غير مبال بمتطلبات الحاضر وغير مكترث لما قد يحمله المستقبل فلا يستيقظ من سباته او يكاد إلا بالكارثة فإذا حلت به استنفر جميع قواه وبدد جميع طاقاته وأل بجميع واجباته فى سبيل تطويق الكارثة فإذا ما خلص منها أو كاد ترتبت عن آثارها مشاكل أخرى يجترها من

جديد ويضخمها دون تحليل لدوافعها إلى أن ينسيه فى التفكير فيهاكارثة أو كوراث أخرى هكذا دواليك .

إذن المهم هو الإدارة بالأهداف ذلك التنظيم السليم الذى يحدد مساره ويستشرف مستقبله بتحديد الأهداف العملية التى يسعى لتحقيقها وبلورة التخطيط المتعدد السنوات المصاغ لبلوغها ويعمل على ترجمة التخطيط إلى برامج زمنية يتم انجازها حسب الإمكانات المتوفرة والميزانية المرصدة .

وبلورة الأهداف وصياغة التخطيط وتحديد المسار اللازم نهجه لإنجاز ذلك التخطيط وبلوغ تلك الأهداف هو ما يسمى فى قاموس العلوم المعاصرة "سياسة" وبالتالى فإن مفهوم الإدارة بالأهداف يشمل جميع الميادين سواءاً منها الاقتصادية والاجتماعية والعلميةو الثقافيةو التروبوية والسياسية أو غيرها ولا يقتصر تطبيقه على المؤسسات أو الإدارات بل يشمل جميع النظم من دولة وحكومات وهيئات ومنظمات إقليمية كانت أو دولية .

وإذا تحدثناعلى صعيد الأمة أو على صعيد الدولة فإنناحين نرسم الأهداف ونمضى فى إنجاز التخطيط فإننا فى عمليتنا هذه إنما نبنى حضارة أو نشارك فى بناء حضارة وهذا ما يجرنا إلى النقطة الثانية .

النقطة الثانية :

الحضارة عبارة عن إنتاج مادى متعدد الجهات سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وتربوياً وهى فى كل مراحلها مسبوقة بفكر فإن كان فكر ناضج مزدهراً كانت الحضارة زاهرة ومشرفة وإن كان فكر متقوقع ومنكمش كانت حضارة منزوية ومنكمشة .

والفكر مسرح تتجلى فيه كل أشكال المعرفة تتجلى فى مسرح الفكر لا تجعل منه فكراً إلا حين تمتاز بحركتها وإشعاع طاقتها أما إذا كانت جامدة محنطة فهى لا تشكل فكراً بقدر ما تشكل تركيباً لتعابير وكلمات تسعى لكى تصبح جزءاً من تراث وحركتها نابعة من توالد وصناعة الأفكار فيها ثم صقلها حسب المكان والزمان بالمفهوم الفلسفى لهذين المصطلحين ثم إن ذلك لا يتأتى إلا بالحرية والنقد فإن غاب احدهما خفت نبض الفكر وسكت قلبه .

البعد المعرفى للدراسات الاستشرافية

تعتبر دراسات استشراف المستقبل وصفاً دقيقاً تمكننا من رسم السيناريوهات المستقبلية له من أجل السيطرة عليه وذلك بوضع الخطط العلمية والإجرائية الكفيلة بذلك والمحددة بزمن معين سواء للاستشراف أو للعملية التخطيطية المرتبطة به ، كذلك عملت دولة الإمارات العربية على جعل مجال استشراف المستقبل منظومة عمل تعمل عليها كافة الوزارات تحت مظلة منظومة الجيل الرابع للتميز الحكومى ولتى اعتبرت المرجعية الأساسية فى معرفة مستوى الأداء الحكومى فى الدولة ، إلى جانب تبنيها على مستوى سيادى حملة استراتيجية لاستشراف المستقبل حددت لها ثلاثة محاور رئيسية بالإضافة إلى أن ضمان نجاح التخطيط المستقبلى يتطلب استخدام السيناريوهات التى تقوم على عدة مرتكزات رئيسية يجب توافرها فى ذلك التخطيط هى:

- تحديد فريق واضعى سيناريوهات المستقبل .
- تحديد بؤرة السيناريوهات .
- تحديد الأحداث المحركة نقاط الترجيح
- مصفوفة التأثيروالتأكد
- تحليل النتائج واختيار السيناريو المحتمل .

لموضوع استشراف المستقبل أهميتين نود عليهما باستمرار كونهما يعضدان بعضهما البعض ويكملانه منها ما هو متعلق بالأهمية العلمية الموضوعية للموضوع ومنها ما هو متعلق بالأهمية العلمية العملية للموضوع فمن ناحية الأهمية الأولى يعتبر موضوع استشراف المستقبل من الموضوعات الأولى التى توطد العلاقة بين الماضى والحاضر لاستشراف المستقبل من أجل دعم اتخاذ القرار على أسس وخطوات علمية خاصة بمجال الدراسات المستقبلية ، ذلك المجال الذى سيحظى باهتمام كبير فى المرحلة القادمة ، وبذلك نأمل أن تسهم هذه الدراسة فى تحقيق المزيد من الإثراء العلمى فى هذا الجانب ،أما الجانب الثانى من الأهمية فيكمن بالأهمية العلمية العملية للموضوع كونها تفيد كل المعنيين بكافة الوزارات والهيئات الحكومية الاتحادية العاملة وفق منظومة الجيل الرابع للتميز المؤسسى الحكومى .

تصدر كثير من الباحثين ومن مختلف المجالات لموضوع استشراف المستقبل ولوحظ من خلال الكثير من المؤتمرات والندوات وورش العمل المحلية منها والإقليمية تشابك المعلومات لدى أغلب هؤلاء الباحثين حيث يتم الخلط بين مجالى الدراسات الاستراتيجية وتخطيطها الاستراتيجى التى لها منهجها الاستهدافى الخاص بها وأدواته التى يعمل من خلالها على وصف موضوعاته وتفسيره للوصول إلى الأهداف المرسومة له ، ومبين مجال الدراسات المستقبلية التى ترتكز على منهج مغاير وهو المنهج الاستكشافى لاستشراف المستقبل والتعرف عليه ومن ثم وضع الأهداف العليا للاستشراف المستقبلى بأدوات خاصة مصممة بما يتناسب مع مجالها

المستقبلى لتتمكن فيما بعد من التخطيط بهدف الاستعداد وتغير ما يمكن تغيره تحقيقاً لمصالحها العليا من خلال دعم متخذ القرار،

البعد المعرفى للدراسات الاستشرافية[1] :

للبعد المعرفى للاستشراف المستقبلى ومقاييسه الذى تطرقت إليه الدراسة جوانب مهمة للوقوف على مفهوم الاستشراف المستقبلى والمفاهيم التى ارتبطت به ومناهجه المستخدمة وأدواته ومزاياه ومقاييسه حتى يمكن إزالة بعض اللبس عند بعض الباحثين بما يمكن من استشراف للمستقبل بمنهج علمى رصين له أدواته الخاصة به .

إن التركيز على أهمية العلاقة بين مجال استشراف المستقبل ومتخذ القرار أمراً ضرورياً لما تنطوى عليه دراسات استشراف المستقبل من فوائد كبيرة لمتخذ القرار من المحافظة على المكتسبات الوطنية الحالية ، وحالة الاستعداد للمستقبل التى تتطلب دراسة الماضى بمختلف تجلياته التى تعنينا ، مروراً بفحص متغيرات الحاضر وتداعياته وانتهاءً برسم الاتجاهات المستقبلية التى من المحتمل أن يتكون منها المستقبل مستفيداً من بعض التجارب المؤسساتية فى استشراف المستقبل ، وأبرز المراكز المهتمة باستشراف المستقبل الغربية منها والعربية .

وهنا ينبغى أن نطرح بعض الأسئلة التى يمكن من خلال الإجابة عنها الوقوف على معنى ومفهوم الاستشراف مثل :

---

(1) نواف وبدان الجشعمى : الدراسات الاستشرافية ودورها فى دعم اتخاذ القرار . مركز بحوث الشرطة . 2017

- ماذا يعنى مفهوم استشراف المستقبل ؟ وماهى فوائده . وهل هناك فرضيات حديثة ينطلق منها هذا المجال ؟
- ما هو الفرق بين الدراسات الاستراتيجية والدراسات المستقبلية وما هو الفرق بين الدراسات المستقبلية والرؤية المستقبلية ؟ وهل هذه الفروقات تؤثر على عملية استشراف المستقبل ؟
- ما هو المنهج العلمى المستخدم فى استشراف المستقبل وما هى أبرز أدواته العلمية ؟
- ما جدوى استحداث مراكز بحثية متخصصة فى استشراف المستقبل من وجهة نظر المتخصصين ؟ وهل هناك تحديات تواجه مثل هذا التوجه من وجهة نظرهم ؟
- هل يساهم الاستشراف فى انجاح التخطيط الاستراتيجى وما هى حدود مساهمته ؟
- ما هى الأساليب المتوفرة لإدارة المؤسسات والمنظمات ذات العلاقة من أساليب استشراف المستقبل التى تساعدها على رسم خطة مستقبلية واضحة المعالم لمؤسساتها ؟

الدراسات السابقة:

يتضح من الاطلاع المتواضع على أدبيات وأطروحات الباحثين وعلى رغم ندرتها فى هذا المجال (دور استشراف المستقبل فى التخطيط الناجح

للمنظمة) فإن معظم البحوث لم توضح الكثير عن كيفية تحقيق ما تقدم وأن الجدل الذى يدور هو ضرورة استشراف المستقبل والمدى الزمنى للدراسات المستقبلية ،ولا زال الكثير منمدراء المنظمات يرون بأن التخطيط الناجح قائم على أساس الخبرة فقط فى التخطيط ، فالتخطيط الناجح متمثلاً بفهم متطلبات وأسس الاستشراف وفق خطوات منهجية مدروسة لتكون الرؤى المستقبلية الواضحة فإنعدم إدراك المدراء لتلك العلاقة فإنه قد ينعكس سلباً على إعداد الخطط الناجحة التى تقود منظماتهم للأمام .

دراسة الأستاذ الدكتور عادل هادى البغدادى ورافد حميد الحدراوى بعنوان الاستشراف الاستراتيجى ومستوى التمكين التنظيمى واللذان تطرقا إلى الفرضيات الأربعة التى تنطلق منها الدراسات الاستشرافية والتى تمت الإشارة إليها فى هذه الدراسة والتى أشار إليها داربر أل كوفمان فى كتابه المستقبليات ودراسة المستقبل والتى نقلاها عنه فى كتابهما

دراسة ميشال جودييه ، فيليب دورانس وآخرون : الاستشراف الاستراتيجى للمؤسسات والأقاليم ، تعريب محمد سليم ، قيس الهمامى التى رصدت التطور المعرفى لاستشراف المستقبل عند المسلمين والذين توصوا فيها إلى أن العالم الإسلامى اهتم بفكرة المستقبل أثناء الممارسة حيث تمت ملاحظة أربعة موجات أثرت فى زخم الفكر الاستشرافى وازدهاره بشكل فعلى .

دراسة لييام فاهى ، روبرت راندال الإدارة بالسيناريوهات – السفر إلى المستقبل – والتى اعتبرت أن السيناريو ما هو إلا أداة من أدوات

التخطيط الاستراتيجى على اعتبار أن أداة التخطيط بالسيناريو مرهونة الهدف منها والمجال الذى تستخدم فيها فمثلاً إذا ما تم استخدامها فى مجال الدراسات الاستراتيجية فإنها ولا شك يمكن اعتبارها أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجى الذى يهدف إلى استخدامها وإيجاد أفضل السيناريوهات التى تحقق الهدف من اعتبار أن المجال الاستراتيجى قائم على أساس وضع الأهداف والسعى لتحقيقها بينما لو تم استخدامها فى مجال الدراسات المستقبلية هنا تتغير وظيفتها لتصبح أداة لاستكشاف الاتجاهات المستقبلية التى من الممكن أن يتشكل منها المستقبل .

دراسة الدكتور حسين محمد جود الجبورى : التفكير الاستراتيجى منهج متكامل للمستقبل – مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية – التى أشار فيها إلى وجود عدد من الخصائص التى يجب أن تتوفر فى الرؤية المستقبلية وفق المنظور الاستراتجى ، وبأن هناك مجموعة من الخصائص يتفق عليها عدد من الباحثين فى بناء السيناريوهات .

دراسة الدكتورة سعاد حرب قاسم بعنوان : أثر الذكاء الاستراتيجى على عملية اتخاذ القرار – دراسة تطبيقية على المدراء فى مكتبة غزة الإقليمى - التابع للأونروا التى أبرزت فيها أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجى لقادة المؤسسات وأنه يساعدهم فى التنبؤ بالفرص والمخاطر إلى جانب تنسيق القدرات العقلية بهم م، وتوفير معلومات استراتيجية للقادة يصعب الحصول عليها ، وتمكينهم من دراسة الماضى وفهم الحاضر لمعرفة المستقبل مما يساعدهم فى نهاية المطاف على اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب وتحقيق الأهداف المطلوبة منه .

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة منهجين من المناهج العلمية للوصول إلى المعلومات العلمية التى مكنتها فى نهاية المطاف من خروجها بهذه الحالة فقد كان المنهج الوصفى التحليلى الذى يهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ، ثم يقوم بتفسيرها بغية الوقوف على أسبابها من أجل إمكانية التنبؤ بأحداثها وتطورها للسيطرة عليها والحد منها .

العمق المعرفى للاستشراف المستقبلى ومناهجه

مفهوم الاستشراف المستقبلى :

قد يعتقد البعض أن موضوع الاستشراف هو موضوع جديد قياساً مع بعض العلوم التى عرفها الإنسان والحقيقة أن موضوع الاستشراف والتطلع للمستقبل ارتبط فى البداية بالملائكة تلك الكائنات الحية التى جردها الله عز وجل من الشهوة والمعصية فهم خلق لا يعصون الله ما أمرهم وهو ما ثبت بنص القرآن الكريم حيث قال تعالى :

"يا أيها الذين أمنوا قوا أنفسكم وأهليكم ناراً وقودها الناس والحجارة عليها ملائكة غلاظ شداد لا يعصون الله ما أمرهم ويفعلون ما يؤمرون " [1]

وقد ذكر ابن كثير فى تفسيره عن قوله : " عليها ملائكة غلاظ شداد" أى طباعهم غليظة قد نزعت من قلوبهم الرحمة بالكافرين بالله ، " شداد " أى تركيبهم فى غاية الشدة والكثافة والمنظر المزعج كما قال ابن أبى حاتم ثنا أبى ثنا سلمة بن شبيب ثنا إبراهيم بن الحكم بن أبان ثنا أبى عن عكرمة أنه قال : إذا وصل أول أهل النار إلى النار وجدوا على الباب أربعمائة ألف من خزنة جهنم سود وجوههم كالحة أنيابهم ، قد نزع الله من قلوبهم الرحمة ليس فى قلب واحد منهم مثقال ذرة من الرحمة ، لو طير الطير من منكب أحدهم لطار شهرين قبل أن يبلغ منكبه الآخر، ثم يجدون على الباب التسعة

[1] سورة التحريم ، الآية رقم 6

عشر عرض صدر أحدهم سبعون خريفاً ثم يهوون من باب إلى باب خمسمائة سنة ، ثم يجدون على كل باب منها مثل ما وجدوا على الباب الأول حتى ينتهوا إلى أخرها .

أما قوله " لا يعصون الله ما أمرهم ويفعلون ما يؤمرون " ؛ أى مهما أمرهم الله تعالى يبادرون إليه لا يتأخرون عنه طرفة عين ، وهم قادرون على فعله ليس بهم عجز عنه وهؤلاء هم الزبانية .[1]

فالملائكة لما علموا من حالهم وصفاتهم ، وعلموا ما هو حال آدم أبو البشر غير المجرد من الشهوة والمعصية ، وعلموا ما أراد الله عز وجل من جعل له فى الأرض خليفة يخلف بعضه بعضاً بذات الصفات التى يتصف بها أبوهم أدركوا حينها ما سيكون عليه المستقبل من سفك الدماء وما سيحصل من الفساد فى الأرض وهلك للحرث والنسل .

وهو ما ذكره الله عز وجل فى القرآن الكريم إذ قال تعالى : " وإذ قال ربك للملائكة إنى جاعل فى الأرض خليفة قالوا اتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال إنى أعلم ما لا تعلمون وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئونى بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم قال يا آدم أنبئهم بأسمائهم فلما أنبأهم بأسمائهم قال ألم أقل لكم إنى أعلم غيب السماوات والأرض وأعلم ما تبدون وما كنتم تكتمون " [2]

---

[1] أبى الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشى الدمشقى : تفسير القرآن العظيم ، ط1 . دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع . بيروت . 2000 . ص 1895

[2] سورة البقرة الأيات 30 – 33

وقد ذكر ابن كثير فى تفسيره عن قوله تعالى :"إنى جاعل فى الأرض خليفة" ؛ أى قوماً يخلف بعضهم بعضاً قرنابعد قرن وجيلاً بعد جيل كما قال تعالى :"هو الذى جعلكم خلائف الأرض " [3]

وقال : "ويجعلكم خلفاء الأرض "[1] وقال : " ولو نشاء لجعلنا منكم ملائكة فى الأرض يخلفون"[2] ، وقال : "فخلف من بعدهم خلف" [3] وليس المراد هنا بالخليفة آدم م(عليه السلام) فقط كما يقوله طائفة من المفسرين وعزاه القرطبى إلى ابن مسعود وابن عباس وجميع أهل التأويل وفى ذلك نظر بل الخلاف فى ذلك كثير حكاه فخر الدين الرازى فى تفسيره وغيره والظاهر أنه لم يرد آدم عينا إذ لو كان كذلك لما حسن قول الملائكة :" أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء " .

فإنهم إنما أرادوا أن من هذا الجنس من يفعل ذلك ، وكأنهم علموا ذلك بعلم خاص أو بما فهموه من الطبيعة البشرية فإنه أخبرهم أنه يخلق هذا الصنف من صلصال من حما مسنون ، وقول الملائكة هذا ليس على وجه الاعتراض على الله ، ولا على وجه الحسد لبنى آدم كما قد يتوهمه بعض المفسرين ،[وقد وصفهم الله تعالى بأنهم لا يسبقونه بالقول] ؛ أى : لا يسألونه شيئاً لم يأذن لهم فيه ، وهنا لما أعلمهم بأنه سيخلق فى الأرض خلقاً . قال قتادة : وقد تقدم إليهم أنهم يفسدون فيها ، وإنما هو سؤال استعلام واستكشاف عن الحكمة فى ذلك ، يقولون يا ربنا ما الحكمة فى خلق هؤلاء

---

[3] سورة الأنعام الآية رقم 165
[4] سورة النمل 62
[2] سورة الزخرف 60
[3] سورة مريم 59

مع أن منهم من يفسد فى الأرض ويسفك الدماء فإن كان المراد عبادتك فنحن نسبح بحمدك ونقدس لك ؛ أى : نصلى لك ؛ أى لا يصدر منا شئ من ذلك وهل وقع الاقتصار علينا ؟

وقال الله تعالى مجيباً لهم عن هذا السؤال : " إنى أعلم ما لا تعلمون" ؛ أى : أنى أعلم من المصلحة الراجحة فى خلق هذا الصنف على المفاسد التى ذكرتموها ما لا تعلمون أنتم ؛ فإنى سأجعل فيهم الأنبياء وأرسل فيهم الرسل ويوجد فيهم الصديقون والشهداء والصالحون والعباد والزهاد والأولياء والأبرار والمقربون والعلماء والعاملون والخاشعون والمحبون له تبارك الله تعالى المتبعون رسله صلوات الله وسلامه عليهم [1]

وبعد تحقيق إرادة الله عز وجل ونزول آدم واستشراف الملائكة لمستقبل بعض من ذريته جعل الله عزوجل فيهم الأنبياء والرسل الذين كانوا لهم دور أيضاً فى عملية استشراف المستقبل كون اختص الله عز وجل نفسه بعلم الغيب .

حيث قال الله تعالى :"وعنده مفاتح الغيب لا يعلمها إلا هو ويعلم ما فى البر والبحر وما تسقط من ورقة إلا يعلمها ولا حبة فى ظلمات الأرض ولا رطب ولا يابس فى كتاب مبين " [2].

فهذا نبى الله نوح عليه السلام استشرف مستقبل قومه فيما يتعلق بعلاقتهم مع الله تبارك وتعالى عندما دعا على قومه بقوله تعالى :"وقال نوح

[1] أبى الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشى الدمشى : المرجع السابق . ص 109-114
[2] الأنعام 95

رب لا تذر في الأرض من الكافرين دياراً إنك إن تذرهم يضلوا عبادك ولا يلدوا إلا فاجراً كفاراً " [3]

وكذلك الحال مع نبينا نبى الرحمة عليه الصلاة والسلام فقد كان صلى الله عليه وسلم مستشرفاً ما عساه أن يكون فى المستقبل فعن ابن شهاب قال : حدثنى عروة أن عائشة رضى الله عنها زوج النبى صلى الله عليه وسلم حدثته أنها قالت للنبى صلى الله عليه وسلم :"هل أتى عليك يوم أشد من يوم أحُد؟ قال : لقد لقيت من قومك ما لقيت وكان أشد ما لقيت منهم يوم العقبة إذ عرضت نفسى على ابن عبد ياليل بن عبد كلال فلم يجبنى إلى ما أردت فانطلقت وأنا مهموم على وجهى فلم استفق إلا وأنا بقرن الثعالب فرفعت رأسى فإذا أنا بسحابة قد أظلتنى فنظرت فإذا فيها جبريل فنادانى ، فقال : إن الله قد سمع قول قومك لك وما ردوا عليك وقد بعثت إليك ملك الجبال لتأمره بما شئت فيهم فنادانى ملك الجبال فسلم على ، ثم قال : يا محمد فقال ذلك فيما شئت إن شئت أن أطبق عليهم أخشبين ، فقال صلى الله عليه وسلم : بل أرجو أن يخرج الله من أصلابهم من يعبد الله وحده لا يشرك به شيئاً " [1].

ومن الأدلة الأخرى على استشراف النبى صلى الله عليه وسلم للمستقبل أنه كان يدخر لأهله طعام سنة فعن عمر رضى الله عنه قال :"كانت أموال بنى النضير مما أفاء الله على رسوله مما لم يوجف المسلمون

---

[3] نوح 26 – 27

[1] أبى الحسين مسلم بن الحجاج النيسابورى : صحيح مسلم . ط1 . تحقيق : نظر بن محمد الفاريلبى أبو قتيبة . كتاب الجهاد والسير . باب ما لقى النبى صلى الله عليه وسلم من أذى المشركين والمنافقين . حديث رقم 1795 . دار طيبة . 2006 .

عليه بخيل ولا ركاب كانت لرسول الله صلى الله عليه وسلم خالصاً ينفق على أهل بيته ، قال ابن عبده : ينفق على أهله قوت سنة فما بقى جعل على الكراع وعدة فى سبيل الله عزوجل قال ابن عبده : فى الكراع والسلاح .

والفئ هو ما حصل عليه المسلمون من أعدائهم بغير قتال ، وكانت أموال يهود بنى النضير مما أفاء الله به على المسلمون ؛ لأنهم خرجوا من المدينة دون قتال وتركوا أموالهم فكانت مما لم يوجف عليه المسلمون بخيل ولا ركاب ، والإيجاف هو التحرك بسرعة والمقصود أنهم لم يتحركوا لغنمه بحرب فكانت هذه الأموال للنبى صلى الله عليه وسلم خاصة ؛ أى : لم يشاركه فيها أحد ، فكان صلى الله عليه وسلم ينفق على أهله منها سنة ؛ يعنى يخرج منها نفقة سنة لأهله ثم يضع الباقى فى السلاح والكراع ؛ أى الخيل لتكون عدة للمسلمين للجهاد فى سبيل الله [2] .

وقد أشار القرآن الكريم إلى مفهوم الاستشراف فى أكثر من موضع منها فى سورة الحشر وذلك فى قوله تعالى :"يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد واتقوا الله إن الله خبير بما تعلمون"[1]

وفى ذلك قال ابن كثير فى تفسيره عن قوله تعالى :"يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله " أمر بتقواه وهى تشمل فعل ما به أمر ، وترك ما عنه زجر وقوله : ولتنظر نفس ما قدمت لغد" ؛ أى حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وانظروا ماذا ادخرتم لأنفسكم من الأعمال الصالحة ليوم معادكم وعرضكم على ربكم (واتقوا الله) تأكيد ثان ، (إن الله خبير بما تعملون) ؛ أى : اعلموا أنه

---

(2) أبى الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير الدمشقى : مرجع سابق ، ص 1849

(1) سورة الحشر 18

عالم بجميع أعمالكم وأحوالكم لا تخفى عليه منكم خافية ولا يغيب عنه من أموركم جليل ولا حقير[2] .

وقد كان الصحابة يسألون الرسول صلى الله عليه وسلم عن أسئلة استشرافية لما عساه أن يكون فى المستقبل يطلبون معرفة الحكم فيجيبهم صلى الله عليه وسلم ومن نذلك ما جاء عن أبى هريرة رضى الله عنه أنه قال :"جاء رجل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال : يا رسول الله أرأيت إن جاء رجل يريد أخذ مالى ؟ قال : فلا تعطه مالك ، قال : أرأيت إن قاتلنى ، قال : قالته ،قال : أرأيت إن قتلنى ، قال : فإنت شهيد ، قال : أرأيت إن قتلته ؟ قال : هو فى النار[3]

أما فى لسان العرب جاء مفهوم الاستشراف من مادة تشرف الشئ واستشرافه أى وضع يده على حاجبه الذى يستظل من الشمس حتى يبصره ويستبينه ومنه قول ابن مطير: " فيا عجباً للناس يستشرفونى كأن لم يروا بعدى محيا ولا قبلى" .

وفى حديث أبى طلحة رضى الله عنه ، أنه كان حسن الرمى فكان إذا رمى استشرفه الرسول صلى الله عليه وسلم لينظر مواقع نبله ؛ أى يحقق نظره ويطلع عليه والاستشراف أن تضع يدك على حاجبك وتنظر وأصله من الشرف العلو كأنه ينظر إلى موضع مرتفع فيكون أكثر لإدراكه وفى حديث أبى عبيدة قال لعمر رضى الله عنه عنهما لما قدم الشام وخرج إهله يستقبلونه :

---

[2] أبى الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشى الدمشقى : المرجع السابق . 1854

[3] أبى الحسين مسلم بن الحجاج النيسابورى : مرجع سابق ، كتاب الإيمان . باب الدليل على أن من قصد أخذ مال . حديث رقم 205

ما يسرنى أن أهل هذا البلد استشرفوك أى : خرجوا إلى لقائك ، وإنما قال له ذلك لأن عمر رضى الله عنه لما قدم الشام ما تزيا بزى الأمراء فخشى أن لا يستعظموه ، وفى حديث الفتن من تشرف لها استشرفت له أى : من تطلع إليها وتعرض لها واتته فوقع فيها ، وفى الحديث لا تشرف يصبك سهم ؛ أى : لا تتشرف من أعلى الموضع [1] .

مفهوم استشراف المستقبل فى اللغة العربية :

فى اللغة العربية واللغة الإنجليزية يتداخل مصطلح استشراف المستقبل ففى اللغة العربية يقصد بمصطلح الاستشراف الاستقصاء والتوقع والتحرى والاستكشاف والتصور والتنبؤ والاكتشاف والتوقع والاسشتراف فى اللغة من الفعل استشراف أى علا وانتصب واستشرف الشئ أى رفع بصره ينظر إليه .

فى اللغة الإنـجليزية :

نجد لها العديد من المقابلات والمعانى مثل : – Outlook Ptospective – Foreseeing ويعرف استشراف المستقبل بأنه اجتهاد علمى منظم يهدف إلى صياغة مجموعة من التوقعات المشروطة أو السيناريوهات التى تشمل المعالم الرئيسية لمجتمع ما [2]

[1] محمد بن مكرم بن منظور : لسان العرب . ج9 . دار صادر . بيروت . 1997 . ص 171
[2] إبراهيم وحش رزق . 1997 . ص 53

وينظر إليه بأنه جهد استطلاعى الأساس يتسع لرؤى مستقبلية متباينة ويسمى لاكتشاف وتكشف العلاقات المستقبلية بين الأشياء والنظم ولأنساق الكلية والفرعية فى عالم ينمو[1] .

ويشير إليه أخر بأنه التبصر بالشئون المستقبلية يرضى بها الإنسان النزعة البشرية التواقة إلى كشف ستر الغيب وهو لا يقف عند حد آمال وأعمال الفكر والخيال واستخدام الحساب للقياس برامج المستقبل.

وفى مجال العمل فالمقصود بالاستشراف المستقبلى هو إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار تطوره مستقبلاً وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه ، ويقصد بالاستشراف أيضاً بأنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح العوامل الديناميكية فى الماضى والحاضر وأن الافتقار إلى عنصر الاستشراف قاد عدداً من المنظمات إلى الفشل[2].

وقد أشار الدكتور مالك عبد الله محمد المهدى فى بحثه المعنون : ماهية مفهوم ودلالات الدراسات المستقبلية . إلى أنه من بين التعريفات المتعددة للاستشراف تعريف كورنيش[3] الذى يعرف الاستشراف بأنه : فعل وفن وعلم التعرف على إمكانات أحداث المستقبل – إمكانات أحداث أو تطورات مستقبلية – وتقييم مثل هذه الأحداث مبيناً أنه يعنى القول بأن

[1] محمود عبد الفضيل . 1988 . ص 51

[2] سعاد حرب قاسم : أثر الذكاء الاستراتيجى على عملية اتخاذ القرار – دراسة تطبيقية على المدراء فى مكتب غزة الإقليمى التابع للأونوروا . الجامعة الإسلامية بغزة . كلية التجارة . دولة فلسطين . 2011 . ص 41

[3] إدوارد كورنيش هو مؤسسى جمعية المستقبل العالمية فى عام 1966 ، وهى واحدة من أكبر منظمات المستقبل فى العالم

شيئاً ما سيحدث على الأرجح فى المستقبل ، ويتضمن الاستشراف نسبة أكبر من عدم اليقين ومن التكهن وكثيراً ما يستخدم المصطلحان بشكل متبادل موضحاً أن الاستشراف مصطلح عريض جداً وأن مصطلح الاستشراف ما زال أقل انتشاراً وتوظيفاً حالياً فى استخدامه وتوظيفه فى الدراسات ذات التوجه المستقبلى ، مشيراً إلى أن مصطلح دراسات المستقبل يعنى استشراف الاحتمالات ، ولكورنيش أيضاً وجهة نظر أخرى متمثلة بالاعتقاد بأن ليس كل مستشرف فنى فى مجال معين يمكنه استشراف المستقبل لحالة من الحالات العامة فمثلاً الاستشراف التقنى المستقبلى لخصائص تقنية (تكنولوجيا) جديدة أو محسنة أو لجهاز جديد عادة ما يستدعى المستشرف التقنى للقيام بدراسة جدوى لتقنية ما وليس لاستقراء إذا ما كانت ستحدث أم لا ، لأن تطور تقنية ما يرتبط بعوامل غير تقنية عديدة مثل احتمالات الربح والإجراءات الحكومية كذلك الحال فيما يمكنه توقعه أو تكهنه بتطوير مركب كيميائى ما ولكن ليس باحتمالات أن يصبح عقاراً فعالاً ومربحاً فى الوقت ذاته [1] .

وقد عرف الاستكشاف المستقبلى بأنه علم فكرى مبنى على القناعة بأن المستقبل يمكن ويجب أن يبنى بمقدار ما يمتلك المشروع من وسائل وهو بذلك يقوم على الفن وعلى المنهجية وهو يرتكز فى آن واحد على تحليل عقلانى لقوى التغيير القابلة للرصد وهذه المقاربة تعطى نصيباً لروح المشروع وللدقة الضرورية على اعتبار أن التنبؤات التى كثيراً ما ترتكز على الفرضيات المبالغ فيها استبدلت بمقاربات استكشافية اكثر دقة بكثير واكثر

---

(1) مالك عبد الله محمد المهدى : ما هية مفهوم ودلالات الدراسات المستقبلية . ملتقى الرؤى المستقبلية العربية والشراكات الدولية المنظم بالتعاون بين جامعة نايف للعلوم الأمنية اتحاد مجالس البحث العلمى العربية . الخرطوم 2013/2/5 . ص 16 – 17

حيوية فالاستكشاف يلائم بصورة أفضل الأسلوب التنافسى الذى يعتريه الكثير من الشك والكثير من التعقيد [2] .

ويذهب طارق عبد الرؤوف عامر عند تعريفه للدراسات المستقبلية بأنها ممارسة فكرية معرفية بحثية إبداعية تقوم على الملاحظة والوعى والتقويم ترابط وتفاعل الممكنات الحاضرة للنمو حاضنة للمستقبل فى سياقها البنائى الأوسع فى ضوء تركيب وإعادة تركيب مكونات قاعدة رحبة من المعلومات لاشتقاق المرغوب فيه مما هو ممكن ومن عدة بدائل يمتزج فى بنائها وصوغها العلم بالخيال بالإبداع .

وبمد البصر والبصيرة للأمام والتركيز على دراسة الماضى والحاضر بدلالة المستقبل ودراسة الحاضر الماضى والحاضر المستقبل والتمييز بينهما[1]

ويعتبر الفيلسوف والأديب الفرنسى فولتير 1694 – 1778 أول إنسان فى التاريخ الحديث قام بالكشف عن المستقبليات البديلة حيث اقترح مصطلح Prevoyance ليستخدم لوصف هذه العملية الاستشرافية [2] .

ورغم هذه التعريفات المشار إليها نجد أن مجال موضوعها وبحثها حول المستقبل سواء سميت الدراسات المستقبلية أو الاستشراف المستقبلى

---

[2] تيرى دى مونبريال وجان كلين : موسوعة الاستراتيجيا . ط1 . بمساعدة سلبين جانسن وترجمة الدكتور على محمود مقلد . مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع . بيروت . 2011 . ص 161

[1] طارق عبد الرؤوف عامر : الدراسات المستقبلية – مفهومها – أساليبها – أهدافها . ط1 . دار السحاب للنشر والتوزيع . مصر . ص 30

[2] ضياء الدين زاهر : مقدمة فى الدراسات المستقبلية . تقديم السيد يسين . مركز الكتاب للنشر . القاهرة . 2004 . ص 33 – 35

كما سيمر علينا لاحقاً هو مجال علمى بحت ، وله خطوات علمية تعمل على وصف السمتقبل وصفاً دقيقاً تمكننا من رسم السيناريوهات المستقبلية له من أجل السيطرة عليه وذلك بوضع الخطط العلمية والإجرائية الكفيلة بتلك والمحددة بزمن معين سواء للاستشراف أم للعملية التخطيطية المرتبطة به ، وهو لا يمكن أن يكون إلا مبنياً على الاحتمالات على اعتبار أن الجزم بالمستقبل لا يكون إلا لله عز وجل حتى الرسل والملائكة لا يمكن لها القيام بعملية معرفة الغيب لذلك تم التأكيد على القول بأن عملية الاستشراف المستقبلى ككل مبنية على الاحتمالات.

إن وجهة نظر العالم كورنيش القائمة على الاعتقاد بان ليس كل مستشرف فنى فى مجال معين يمكنه الاستشراف المستقبلى لحالة من الحالات العامة ، فمن المهم أيضاً ولبناء استشراف قائم على أسس علمية حقيقية ضرورة من أن يكون المستشرف فى أى مجال من المجالات لديه القدرة على بناء قاعدة معلومات لإدراك الواقع والإحساس به ومعايشته أولاً وهو ما يؤهله ليتمكن من تفسير المتغيرات المتمثلة بالموجهات والمحركات وتحديد الداخلية منها والخارجية والثانوية والرئيسية والاستثنائية أيضاً ، الأمر الذى يكون له بالغ الأثر فى عملية تحديد الاتجاهات المستقبلية ورسم السيناريوهات وفق الواقع الفعلى للمجال المراد استشراقه ، وهو ما سيكون له من جوانب سلبية فيما إذا قام بالاستشراف ممن لم يعايش ويحس بالواقع الفعلى واتجاهاته لأن هذا سيؤثر تأثيراً كبيراً على تفسيره للمتغيرات التى ذكرناها وهو ما يؤدى بطبيعة الحال إلى عدم تحديد الاتجاهات المستقبلية بشكل صحيح من خلال رسم السيناريوهات التى قد تكون قريبة من واقع المستقبل المراد استكشافه ، وكل ما ذكر فيما يتعلق بالمستشرف

فيما إذا كان متخصصاً فى مجاله أم لم يكن ينعكس على عملية التخطيط الاستراتيجى المرتبطة بالسيناريوهات المستقبلية التى تم رسمها وهو بالطبع ما سيكون له عواقب وخيمة على متخذ القرار المهتم بالمستقبل ويعمل على صرف المقدرات بغير وجهتها الحقيقية ويهدر الطاقات .

وبعد سرد الملامح السابقة إذا ما اختصرت سمة العصر الرئيسية فى كلمة واحدة وهى المستقبلية بمعنى النزوج إلى دراسة المستقبل وى سمة لازمة تماماً فى ظروف المجتمعات التكنولوجية عالية التعقيد ، فى ظل القناعة بأننا نعيش فى عصر محدود الموارد يجب التخطيط لإعداد صيغة فى الاعتقاد والسلام العادل إذا ما أردنا البقاء ولغيرنا من بنى البشر وغنى عن البيان أن دقة التوقع فى الدراسات المستقبلية تستلزم فهماً واضحاً للنظم والعلاقات الداخلية والبيئية بالإضافة إلى الطرق الملائمة للتحليل والاستنتاج [1].

ونؤكد أننا كثيراً ما نستخدم ونستعمل كلمة المستقبلية بكشل مسطح غير مرتكز على مفهومها العلمى الحديث "المستقبلية" وكذلك طرق تداولها المخالفة حيث انها تمثل علماً سمى علم المستقبل Futurology ولقد شغل هذا الاتجاه المراكز العلمية وظهرت له دوريات وكتب متخصصة .

التطور التاريخى للتفكير المستقبلى واستشراف المستقبل

لقد كان التفكير فى المستقبل أحد أهم الهواجس التى شغلت فكر الإنسان منذ ظهوره على سطح الأرض فى العصور المبكرة جداً ومن خلال كل

[1] Encyclopedia Americana . 1985 . pp. 203 – 209

مراحل التاريخ كانت مواجهة ذلك الهاجس وراء كل ما أحرزه الجنس البشرى من تقدم وتطور فقد كان الإنسان يرصد دائماً الأحداث التى تدور حوله ويعمل على استشراف التغيرات المستقبلية الناجمة فى معظم الأحيان عن انشطة هى نفيسة فى مختلف مجالات الحياة ويستعين بالمستجدات التى تلزم ظهور هذه التغيرات فى أحداث ومستجدات أخرى وهكذا .

استشراف المستقبل فى الحضارة المصرية :

يمكن إرجاع اولى المحاولات الإنسانية فى التفكير المستقبلى إلى الحضارة المصرية حيث وضع المصريين القدماء كتاب الموتى لوضع تصور مستقبلى لحياة الإنسان بعد الموت .

استشراف المستقبل عند الفلاسفة :

ظهرت أولى المحاولات عندما تصور أفلاطون المدينة الفاضلة فى منظور مثالى ، ونجد الكهنة والعارفين قاموا بمحاولات لمعرفة المستقبل قبل الإسلام وحينما جاء الإسلام قضى على الفتن وضرب وقراءة الكف والفنجان وأرجع ذلك إلى المستقبل إلى قدرة الله والعمل والاستعداد للمستقبل للأهمية للأجيل وفى العصور الحديثة نجد الاهتمام بالتفكير العلمى فى استشراف المستقبل بشكل كبير.

الفصل الثانى

الفرق بين الدراسات الاستراتيجية والدراسات الاستشرافية

الفرق بين دراسات استشراف المستقبل والدراسات الاستراتيجية

تتشابه دراسات المستقبل مع الدراسات الاستراتيجية فى بعض المفاهيم والمصطلحات التى يدار بها المجالان حيث تعتمد الدراسات المستقبلية فى أحد مراحلها على خيارات التخطيط الاستراتيجى للبدء بتنفيذ الخطط التى تعين على مواجهة المستقبل فضلاً عن السيناريوهات التى تسبق عملية التخطيط وهى المفاهيم ذاتها فى مجال الدراسات الاستراتيجية على أن بينها اختلافاً علمياً كبيراً.

لذلك ظهرت الدعوة إلى وجود التمييز بين الدراسات المستقبلية والدراسات الاستراتيجية لتسعى الأولى إلى استعراض الاحتمالات المختلفة للظاهرة المراد بحثها بينما تسعى الثانية للوصول إلى هدف أو إلى صورة مستقبلية محددة الملامح سلفاً ثم تبحث عن السنياريوهات والسبل المختلفة لبلوغها .

فمن الأهمية بمكان القول بأن هناك ثلاث محاور رئيسة تميز حقل الدراسات المستقبلية عما سواها من حقول المعرفة الأخرى والتى يمكن بيانها على النحو التالى[1] :

[1] ميشال غودييه ، فيليب دورانس ، قيس الهمامى . تعريب محمد سليم قلالة .الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم . . منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة . 2007

- إن هذا الحقل يتفحص كل ما هو ممكن الحدوث وكل ما هو محتمل وسواء أكان ذلك مفضلاً أم غير مفضل أو كانت إثارة عميقة ومفيدة أو غريبة وغير نافعة .
- يقال عنها أنها أفقية وترابطية وتغو ص فى أغوار المعرفة والعلم بكل تخصصاته وإنها توظف كل ما توصلت إليه حقول المعرفة الأخرى الإنسانية كانت أو طبيعية أو تطبيقية ولذلك تعددت التسميات المقترحة لهذا الحقل ما بين علم المستقبل والدراسات المستقبلية والمستقبلى بينما يستخدم أخرون مصطلح مستقبليات وتصورات .
- المعنيون بالدراسات المستقبلية يبحثون عما ينبغى أن يحدث الآن كى يصلوا إلى مرحلة استشراف المستقبل المحتمل أو الممكن وقوعه ؛ أى أنهم بهذا ينطلقون من أهمية التفكير الاستراتيجى الذى لا يمكن إحداث أى تغير جذرى أو جوهرى من دون مثل هذه الدراسات بعكس المهتمين بحقول المعرفة الأخرى فهم يبذلون جهدهم فى استحضار الرؤى والتكهنات والاحتمالات لذاتها أو لمجرد إثراء المعرفة التخصصية وترك مجالات توظيفها لغيرهم .

أهمية الدراسات المستقبلية فى مجالات الحياة المختلفة :

- تحاول الدراسات المستقبلية أن ترسم خريطة كلية للمستقبل من خلال استقراء الاتجاهات الممتدة عبر الأجيال والاتجاهات المحتمل ظهورها فى المستقبل والأحداث المفاجئة والقوى والفواعل الدينامية المحركة للأحداث .

- بلورة الخيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عمليات المفاضلة بينها وذلك بإخضاع كل خيار منها للدراسة والفحص بقصد استطلاع ما يمكن أن يؤدى إليه تداعيات.
- تساعد الدراسات المستقبلية على التخفيف من الأزمات عن طريق التنبؤ بها قبل وقوعها والتهيؤ لمواجهتها ، المر الذى يؤدى إلى السبق بالمبادأة للتعامل مع المشكلات قبل أن تصير كوارث ، وقد ثبت ان كثيراً من الأزمات القومية كان يمكن بقدر قليل من التفكير والجهود الاستباقية احتوائها ومنع حدوثها او على الأقل التقليل إلى أدنى حد ممكن من آثارها السلبية.
- تعد الدراسات المستقبلية مدخلاً مهم ولا غنى عنه فى تطوير التخطيط الاستراتيجى القائم على الصور المستقبلية حيث تؤمن سيناريوهات ابتكارية تزيد من كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجى ، إن الأغراض العسكرية وإدارة الصراعات المسحلة ودراسة مسرح الحرب أو للأغراض المدنية وإدارة المؤسسات والشركات الكبرى المتعددة القوميات ، وقد اتسمت الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين بازدهار التخطيط الاستراتيجى باستخدام السيناريوهات وبخاصة فى الشركات العالمية الكبرى للطاقة كما استخدم فى إعادة تنظيم مجموعة اكسا الفرنسية للتأمين.
- الاستشراف المستقبلى سيصبح أكثر أهمية مما هو عليه اليوم حيث يجب ان نفكر فى التأثيرات المعقدة لتحديات مستقبلية ذات طابع جماعى من أمثلتها : التهديد النووى بفناء الحضارة الإنسانية ووقوع السلاح النووى فى أيدٍ غير عاقلة ورشيدة ، التغيرات المناخية وما

سيصاحبها من ظواهر الغرف والتصحر والجفاف وهجرات ديمجرافية وتحركات جغرافية ... الخ . فتحديات الثورة البيولوجية ومخاطر التوظيف السياسى لخريطة الجينوم البشرى من أجل التفوق العنصرى لسلالات وجماعات بشرية معينة إعادة صياغة الخرائط السياسية والجيوبوليتيكية على أسس إثنية وعرقية وثقافية انتقالات وهجرات بشرية واسعة باتجاه الشرق والشمال الشرقى التغيرات الدراماتيكية فى الهرم السكانى فى أوروبا الغربية وتداعياته السياسية والاقتصادية ، تهديدات نقص الطاقة والمياه والغذاء [1]

- ترشيد عمليات صنع القرار من خلال توفير مرجعيات مستقبلية لصانع القرار واقتراح مجموعة متنوعة من الطرق الممكنة لحل المشكلات وزيادة درجة حرية الاختيار وصياغة الأهداف وابتكار الوسائل لبلوغها وتحسين قدرة صانع القرارعلى التأثيرفى المستقبل ، وتوصيف درجة عدم اليقين المصاحبة لبعض القرارات المستقبلية والتنبؤ بالآثار المستقبلية لهذه القرارات والسياسات .
- زيادة المشاركة الديمقراطية فى صنع المستقبل وصياغة سيناريوهاته والتخطيط له فالدراسات المستقبلية مجال مفتوح لتخصصات متنوعة ، وميدان لاستخدام الأساليب التشاركية وعمل الفريق بمعنى إنجاز الدراسة الممستقبلية عن طريق فريق Participatory Methods عمل متفاهم ومتعاون ومتكامل حيث تعتمد الدراسة على معارف مستمدة من علوم متعددة والأساليب التشاركية هى أساليب

[1] ميشال غوديبه . مرجع سابق

تعتمد على التوصر المستقبلى من خلال الاستفادة من آراء الخبراء والمهتمين ، ومن أبرز هذه الأساليب التى توسع مجال المشاركة الديمقراطية فى إعداد لجنة الخبراء ونموذج Brainstoming الدراسات المستقبلية : جلسات العصف الذهنى وورشة الاستشراف Renier ومعداه رينيه Delphi Technique سيجما واستبيان دلفى وغيرهما من تقنيات العمل الجماعى Futures Wheel ودولاب المستقبلات .

إن الأهمية المعقودة على الدراسات المستقبلية تتجاوز هذه المجالات مجتمعة عندما تصبح ثقافة مجتمعية ونمط تفكير وأسلوب حياة وعندما تتجه إلى تنمية رأى عام مهتم بالمستقبل واستثارة الوعى والتفكير المستقبليين وتوسيع قاعدة المهمومين ببناء فراديس المستقبل لا الباكين على أكل الفراديس المفقودة.

قد يكون كل ذلك وغيره مبرراً لتوطين مناهج الدراسات المستقبلية فى البيئة الثقافية والعلمية العربية والترويج لثقافتها فى الوطن العربى [1]

أما بالنسبة لمهام الدراسات المستقبلية ووظائفها فيمكن تحديدها بما يلى :

1. اشغال الفكر والخيال فى كل ما هو مستقبلى وممكن التوقع وسواء أكان احتمال وقوعه كبيراً أم محدوداً طالما أن ذلك سيسهم فى توسيع

[1] محمد إبراهيم منصور : الدراسات المستقبلية . ماهيتها وأهمية توطينها عربياً . ورقة بحثية قدمت إلى ورشة العمل حول الدراسات المستقبلية ضمن فعاليات منتدى الجزيرة السابقة . الدوحة . قطر . 16 مارس 2013

دائرة الخيارات المتاحة أمام الباحثين والدارسين والمهتمين بقضايا المستقبل ويطلق على هذا النوع من الدراسات المستقبلية الممكنة التحقق .

2. التركيز والاهتمام بدراسة وفحص وتحليل كل ما هو محتمل الوقوع مستقبلاً والبدء بما يكون احتمال وقوعة كبيراً ، وضمن أفق زمنى معلوم ويمكن تحديده وتشخيص الظروف التى تحيط به أو تساعد على تحققه ويطلق على هذا النوع من الدراسات المستقبلية المحتملة التحقق .

3. دراسة واستشراف الأوضاع المستقبلية المتخيل وقوعها سواء أكانت مما يطرحها المختصون والمعنيون من عامة الناس أو العاملون في منظمات المجتمع المدنى أو المراكز الإعلامية لكى يتم تقييم مقرراتهم أو تطلعاتهم لما يمكن فعله أو اتخاذه فى حالة وقوعها من أجل التكيف لها أو تغيير مساراتها ويطلق على هذا النوع من الدراسات تصورات المستقبل وتطلعاته .

4. إجراء مسح وتحليل للاتجاهات وللتوجهات الغالبة على الظروف البيئية وفرز ما هو مستقر أو ثابت منها عما هو متغير أو قلق فيها واستحضار ما سيستجد من متغيرات ومفاهيم ستؤثر فى العلاقات وفى أنماط العيش ومعانى المفاهيم ونمط الخيارات التى تتاح للناس وعرضها برؤية واضحة يسهل على صناع القرارات الانطلاق منها لصياغة توجهاتهم وبدائلهم المفضلة والمحتملة وما تستلزمه من تغيير أو استعداد لتقبلها والتعايش معها وهذا الإجراء يجب أن يتم فى كل أنواع الدراسات المستقبلية التى تم ذكرها أعلاه.

5. قاعدة تستمد منها عمليات التفكير الاستراتيجى توجهاتها ومادتها الخام لكى لا تظل اسيرة التخيلات والإرهاصات الحدسية التى قلما تخضع للبحث والتحليل والتعليل فمن الدراسات المستقبلية يتم استخلاص الرؤى والمنطلقات المستقبلية التى يمكن ترجمتها إلى خطط استراتيجية قابلة للتطبيق والتنفيذ [1]

ومن الأمثلة كذلك على معنى وفهم الدراسات المستقبلية ما أعلنه كتب الدولة لدى الوزير الأول المكلف بالاستشراف بشير مصطفى بأن الجزائر فى مصاف الدول المتقدمة مطلع 2030 حيث قال : " إن الجزائر تتخذ من الاستشراف اليوم أداة لتنفيذ وتصميم البرامج والسياسات الحكومية القوية ، وتتهيأ فى 2030 للدخول فى هيئة الدول الناشئة بمعنى الدول التى تمتلك معايير الثورة ولها آليات التحكم فى نسبة التضخم لها معايير وأليات للتحكم فى مستوى البطالة .

أما بخصوص الدراسات الاستراتيجية فيمكن القول بأنها تعتبر إطاراً عاماً مرشداً للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا يكون مستمداً من الأهداف العليا للمؤسسة ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف .

وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التى تتخذها تلك الإدارة فى تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها ولمواطن قوتها من خلال إحداث المواءمة والتكييف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها [1].

---

[1] عامر الكبيسى : التفكير الاستراتيجى وصناعة المستقبل . دار الخليج للصحافة والطباعة والنشر . الشارقة . 2008 . ص 88 – 90

[1] كاظم نزار الركابى : الإدارة الاستراتيجية – العولمة والمنافسة – دار وائل للنشرو التوزيع . الأردن . 2004 . ص 45

ميزات الدراسات الاستراتيجية

ومن ميزة الدراسات الاستراتيجية فى المؤسسات أنها تحقق لها عدة فوائد منها :

- توفر الإدارة التى تعتمد على الدراسات الاستراتيجية أهدافاً واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها .
- المساعدة فى تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة فى المنظمة .
- المساهمة فى إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة فى أنشطة المؤسسة الاستراتيجية .
- مساعدة المدراء على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال .
- مساعدة متخذى القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم فعدم تطبيق المؤسسة للدراسات الاستراتيجية لا سيما المؤسسات الحكومية يؤدى إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات وفشل المؤسسة الحكومية فى التعامل مع الملامح المتشابكة للمؤسسة مثل تصارع القيم والغموض وعدم التأكد البيئ وعدم وضوح المعلومات عن الأداء [2]

---

[2] ضياء عبد المولى أحمد حسين ، إبراهيم السيد : التنبؤ الاستراتيجى . دار التعليم الجامعى للطباعة والنشر والتوزيع . الاسكندرية . 2017 . ص 105 – 106

ومن الأمثلة المعاصرة على التخطيط الاستراتيجى على سبيل المثال ما صرح به سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة ورئيس مجلس الوزراء حاكم دبى عندما اطلق استراتيجية دبى للطاقة النظيفة 2050 فى ختام أسبوع الإمارات للابتكار استراتيجية دبى للطاقة النظيفة 2050 التى تهدف لتحويل الإمارة إلى مركز عالمى للطاقة النظيفة والاقتصاد الأخضر [1]

ومن الاطلاع على بعض المؤلفات العلمية وفى كثير من المؤتمرات والندوات وورش العمل هناك بعضاً من المهتمين والقراء يخلط كثيراً بين مجال استشراف المستقبل ومجال الدراسات الاستراتيجية مما يؤثر على الفهم الصحيح لمعنى ومجال استشراف المستقبل وبناء السيناريوهات والتخطيط وهذا الخلط له تبعاته التى تؤثر على مسار المجالين وهو ما ستكون عواقبه وخيمة على متخذ القرار الذى يبنى قراراته على ذلك الخلط كون سيكلفه الكثير من تبديد الموارد والطاقات فى تنفيذ ذلك القرار المبنى على ذلك الخلط وهذا يؤثر بدوره على التخ طيط فى كلا المجالين ، فالتخطيط فى الدراسات المستقبلية لا يتم إلا بعد استشراف المستقبل وهو ما يتطلب من المعنيين بالتخطيط إلى صياغة الأهداف العليا للاستشراف ، ومن ثم إعداد الخطط الاستراتيجية لمواجهة تلك السيناريوهات المحتملة والانتقال بعد ذلك إلى متابعة الرؤى المستقبلية والاستفادة من تطبيقاتها ومن ثم متابعة تنفيذ الخطط وتصحيح المسار وصياغة وإعداد مؤشرات الأداء.

---

[1] http://www.albayan.ae. 2015

إلى جانب إعداد المقارنات المعيارية مع الجهات الأخرى حتى يمكنهم معرفة مكانهم من بين المؤسسات العاملية بالمجال ذاته والاطلاع على أفضل الممارسات التى يمكن توظيفها فى عملية تصحيح المسار لاحقاً .

بعكس مرحلة التخطيط فى الدراسات الاستراتيجية التى تنطلق فور وضوح الأهداف الاستراتيجية للجهة ومن ثم نضع السيناريوهات المرغوبة فى تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً .

الفرق بين الرؤية المستقبلية واستشراف المستقبل

خصائص الرؤية المستقبلية :

على الرغم من قرب مصطلح الرؤية المستقبلية من مصطلح استشراف المستقبل إلا أن بينهما اختلاف يتحتم علينا الانتباه له لأن كثيراً من الباحثين اختلطت عليه المفاهيم وأثرت فى دراساتهم واستشرافهم للمستقبل ولذلك يمكن القول بأن الرؤية المستقبلية ما هى إلا عبارة عن الصورة والتخيلات التى يحملها الناس فى عقولهم وقلوبهم أو بمعنى آخر هى قوة إدراك تصويرية لأن الرؤية تعنى تلك الصورة الذهنية عن مستقبل المؤسسة ولابد أن تكون القادة المؤسسة الناجحة القدرة والمهارة على تكوين صورة المؤسسة على وفق رؤيتهم المستقبلية.

وهى بالتالى تعكس طموحات المؤسسة وتزودها بنظرة شاملة عن (إلى أين نذهب) وتعطى إشراقات حول تطلعات المؤسسةوترسم مساراً استراتيجياً من أجل الولوج فيه وهى تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطى انطباعاً عن الحالة المستقبلية المرغوبة بحيث تكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة وأعمال المؤسسة محققة بذلك التنسيق والارتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة والأعمال وبذلك تستطيع المؤسسة أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وتضمن المستقبل فى ميدان أعمالها .

وقد أشار الأستاذ الدكتور حسين محمد جواد الجبورى فى كتابه التفكير الاستراتيجى منهج متكامل للمستقبل إلى وجود عدد من الخصائص التى يجب أن تتوافر فى الرؤية المستقبلية وفق المنظور الاستراتيجى وهو ما يمكن بيانه على النحو التالى :

1- **الوضوح** :

الرؤية الواضحة عندما تكون بسيطة تعطى إدراكاً مشتركاً عاماً للتوجه الاستراتيجى وللرسالة والأهداف والغايات والاستراتيجية كما أن الرؤية الواضحة التى يمتلكها المدراء والعاملون فى مختلف مستوياتهم الوظيفية عن الأحداث المستقبلية ضمن مسئولياتهم تعد ركناً أساسياً فى جعل المؤسسة أكثر نجاحاً.

2- **المرونة** :

يجب أن تكون الرؤية مرنة وتتصف بالعمومية والشمولية والحيوية وذلك لأن المرونة تستدعى وجود اتجاه محدد وغايات واضحة وتؤدى إلى نتائج مرغوبة ولغرض لنجاح فى عالم الواقع فإن بيئة التخطيط فى المؤسسة ينبغى أن تكون منفتحة لكى تستقبل مؤشرات التغيير ومستلزماته المطلوبة.

3- **قوة الاتصال** :

إذا كانت الرؤية تشكل مستقبل المؤسسة وتوجه استراتيجيتها عندها يجب على الإدارة العليا وبقية الإدارات الأخرى فى المؤسسة أن

يوصلوا هذه الرؤية بشكل واسع ومتماسك ومتواصل لحين تصبح جزءاً متكاملاً فى البنية الثقافية للمؤسسة وبهذا الاتصال الواسع تصبح الرؤية مشتركة بين الجميع ويتم إسهام الجميع عن طريق الاتصال الفعال.

4- **التماسك والانسجام :**

يجب ان تكون رؤية المؤسسة ومتماسكة فى أفكارها ومضامينها الداخلية ومنسجمة مع رسالة المؤسسة وقيمها .

5- **الصدق والواقعية :**

يجب ان تتصف رؤية المؤسسة بالصدق والواقعية فى توجهها لأنها ستكون الأساس الذى ستبنى عليها طبيقة الرسالة واتجاهاتها وتطلعاتها المستقبلية وبالتالى يفترض أن لا تكون رؤية المؤسسة مجرد أحلام وشعارات جذابة بعيدة عن الواقع تستخدمها الإدارة العليا من دون تشخيص الواقع ومعرفة الإمكانات والقدرات المتاحة حتى لا تبدد الجهود وتهدر الطاقات والإمكانات .

6- **المشاركة :**

يجب ان تحتمل الرؤية المستقبلية مبدأ المشاركة من قبل المدراء والعاملون بحيث تكون مفرداتها بسيطة وافكارها مختصرة قدر الإمكان ويتم

التركيز في المضامين الأساسية لها وأن تكون سهلة الفهم والاستيعاب من قبل الجميع [1] .

ومن الأمثلة على ذلك ما صرح به صاحب السمو محمد بن زايد ولى عهد أبو ظبى عندما قال :"اليوم نفكر ونخطط لخمسين سنة قادمة ولمصلحة الأجيال " ، وقال سموه فى كلمته :"إن الأمارات تتبنى استراتيجيات تنموية تصل إلى 50 سنة مقبلة مشيراً إلى المغفور له بإذن الله تعالى الشيخ زايد حيث قال :"لا أحد يبخل على أولاده وشعب الإمارات كلهم أبنائى" وخاطب سموه خريجى الجامعات العربية الذين يحبون لغة الأرقام قائلاً :"إن الأرقام مهمة ولكن الأرقام لا تعمل مع التاريخ فلدينا جذور وأحاسيس وحكمة وقيم هى الأهم" كما هنأ سموه دبى بتفوق مطارها على مستوى العالم وشدد سموه على أن الإمارات منذ نشأتها وهى تبعث برسائل إيجابية إلى العالم ، وقال :"إن وفاء أبناء الوطن جسده اندفاع المعفيين إلى الخدمة الوطنية " [1].

ونحن بذلك نرى أن الرؤية المستقبلية يمكن اعتبارها بانها تنتمى لأحد فروع الدراسات الاستراتيجية وليس من تلك الدراسات المعنية باستشراف المستقبل حتى لو سميت بالرؤية المستقبلية كون الفيصل بينهما هو وجود الهدف وهو ما يعنى بعبارة أخرى أنها الرؤية لمستقبلية تستخدم المنهج الاستهدافى للوصول إلى ما ترنو إليه بينما الدراسات المستقبلية تستخدم المنهج الاستكشافى الذى يحاول استكشاف المستقبل ليعمل بعد ذلك على تهيئة الإجواء استعداداً لمواجهته .

---

[1] حسين محمد جواد الجبورى : التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل – مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية - . دار صفاء للنشر والتوزيع . عما . 2017 . ص 173

[1] http://www.albayan.ae2015 . . مرجع سابق

الفرق بين مفهوم استشراف المستقبل ومفهوم التنبؤ

بالرغم من تداخلهما الوثيق باعتبار أن التنبؤ هو جزء لا يتجزأ من عملية استشراف المستقبل إلا أن هناك خلط بينهما من قبل بعض الباحثين حيث يعتبرهما البعض شيئاً واحداً ويعبر ويؤدى إلى نفس النتيجة وهو ما أوجب علينا توضيح الفارق بالنسبة لاستشراف المستقبل والتنبؤ يتشابهان فى صفتين ويختلفان أيضاً بالصفتين ذاتهما ؛ وهما الفهم والتوقع المستقبلى وقبل الخوض بتوضيح الفرق بينهما كان واجب علينا التطرق لتعريف التنبؤ وأساليبه ، فالتنبؤ يعرف على أنه التخطيط ووضع الافتراضات حول أحداث المستقبل باستخدام تقنيات خاصة عبر فترات زمنية مختلفة بالتالى فهو العملية التى يعتمد عليها المدراء أو متخذوا القرار فى تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل[1]

وللتنبؤ عدة أساليب هى الطرق الاجتهادية وممكن أن تشمل التقدير الفردى أو تقدير فريق معين ، تقدير الخبراء [2]

[1] ديما وليد حنا الريضى : نماذج التنبؤ الإحصائى واستخداماتها فى ترشيد القرارات الإدارية والمالية والاقتصادية فى المنظمات . منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدولة العربية . القاهرة . 2016 . ص 3

[2] فريد النجار : الإدارة الاستشرافية وصناع المستقبل . منشأة المعارف للنشر والتوزيع . جلال حزى وشركاه . الاسكندرية . 2014 . ص 214

بالإضافة إلى أسلوب الطرق الكمية التى تعتمد على استخدام النماذج الرياضية والطرائق الإحصائية فى تحليل التغيرات الخاصة بالمؤسسة للتنبؤ بظاهرة معينة ومنها :

طريقة المتوسط الحسابى البسيط :

حيث يتم حساب المتوسط الحسابى للمتغير المدروس (الظاهرة) لفترات زمنية سابقة ثم يستخدم هذا المتوسط للتنبؤ بالفترة الزمنية اللاحقة وهى من أبسط الطرق الإحصائية وفيها يحسب بجمع القيم وقسمتها على عددها .

طريقة المتوسط الحسابى المتحرك :

هى من أكثر الطرق استخداماً حيث يكثر استخدامها للتنبؤ بأسعار الأسهم وتستخدم فى التنبؤ بقيمة متغير ما لفترة زمنية فهى عبارة عن سلسلة من الأوساط الحسابية لحد معين من البيانات الزمنية وهى طريقة سهلة التطبيق وتستخدم بشكل رئيسى لملاحقة الاتجاه حيث يعتبر المتوسط المتحرك من المؤشرات الاتجاهية فهو يعكس التقلبات الزمنية فى المتغير تحت ا لدراسة لكن عيوب هذه الطريقة أنها تفرض الوزن نفسه لجميع مشاهدات المتغير تحت الدراسة ، يحسب المتوسط المتحرك لـ N من الفترات الزمنية المتتالية من خلال جمع القيم لهذه الفترات وقسمتها على N ومن ثم

يتم تكرار العملية لكل N من القيم ولكن بإسقاط القيم القديمة واستخدام القيم الحديثة للمتغير وبالتالى فإن المتوسط يتحرك (يتغير) على طول الفترة الزمنية .

طريقة المتوسط الحسابى المرجح :

تعطى هذه الطريقة لكل مشاهدة تاريخية وزناً معيناً فى السلسلة الزمنية ويعطى الوزن بمعامل الترجيح باعتبار أن السلسلة تتخللها تقلبات حادة خلال فترة زمنية محددة حيث تأخذ هذه التذبذبات بعين الاعتبار وعادة ما يعطى وزن أكبر للقيم الحديثة من المتغير.

طريقة التمهيد الأسى :

تعتبر هذه الطريقة إحدى الطرق المستخدمة فى التنبؤ وعادة ما تستخدم مؤسسات الأعمال للتنبؤ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها وتستخدم هذه الطريقة بيانات السنة السابقة فقط حيث لا تحتاج إلى بيانات لعدة فترات سابقة كما هو الحال فى الطرق السابقة وتحسب القيمة المتوقعة باستخدام القيمة الفعلية الأخيرة الخاصة بالظاهرة محل التنبؤ وآخر قيمة متوقعة ومعامل الخطأ (الاختلاف) .

طريقة تحليل الانحدار :

يعتبر تحليل الانحدار من أهم الطرق الإحصائية المستخدمة فى التنبؤ ويمكن تقسيم معادلات الانحدار بحسب طبيعتها إلى خطية وغير خطية أو تبعاً لعدد المتغيرات المستقلة إلى انحدار أحادى وآخر متعدد أو تبعاً لبيانات المتغير تحت الدراسة إلى نماذج السلاسل الزمنية والمقطعية والمجدولة [1]

وبعد أن بينا تعريف التنبؤ وأهم أساليبه العلمية الذى يسهم فى توضيح الفرق بين مفهوم استشراف المستقبل ومفهوم التنبؤ نضع بين يدي القارئ الكريم هذه المقارنة التى من شأنها بيان الفرق بينهما :

---

[1] ديما وليد حنا الربضى : نماذج التنبؤ الإحصائى واستخداماتها فى ترشيد القرارات الإدارية والمالية والاقتصادية فى المنظمات . منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية . القاهرة . 2016 . ص 3

المقارنة بين الاستشراف للمستقبل والتنبؤ به (2)

	فهم المستقبل	توقع المستقبل
الاستشراف	المبنى على فهم القوانين الضمنية والعوامل والإجراءات الواضحة فى هذه الظاهرة	يتوقع الشخص المستقبل ويقوم بإجراء الإعدادات اللازمة للاستفادة من التطورات الممكنة الوقوع ويوصى باتخاذ الإجراءات التى تجعل المستقبل أفضل
	فهم المستقبل	توقع المستقبل
التنبؤ	يفهم المستقبل باستخدام البيانات الماضية والتعامل عها أو معالجتها بتقنيات واضحة الفائدة (معادلات رياضية)	يتوقع المستقبل ولكنه لا يحرك ساكناً حياله (لا يتخذ إجراءات حياله)

لذلك نجد بعض المهتمين بموضوع استشراف المستقبل عندما يعتمد على التنبؤ الكمى كأسلوب إحصائى لا يمكن أن يؤدى عمله

(2) عادل هادى البغدادى ، رافد حميد الحدراوى : الاستشراف الاستراتيجى ومستوى التمكين التنظيمي – أسلوب كمى تحليلى . دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان . 2013 . ص 74 – 76

استشراف المستقبل بل لابد عليه إتباع أيضاً وإلى جانب الأسلوب الكمى والأسلوب الكيفى بشرط أن يمر بالمراحل الأربعة التى سنتطرق إليها فيما يلى

نشأة الاستشراف الحديثة وتطوره المعرفى

من الاستشراف الحديث للمستقبل بظروف متباينة أدت ببعض المستشرفين بالاقتراب كثيراً مما سيكون عليه الوضع المستقبلى وأدت بالبض الآخر نتيجة الظروف التى عايشها المستشرف إلى الابتعاد عن التصور المستقبلى الدقيق ففى نهاية القرن الخامس عشر طرح توماس مور 1478 – 1535 م فى كتابه المعروف باسم اليوتوبيا تصوراً مستقبلياً للمجتمع المثالى الذى لا يخلو من كافة أشكال الاضطهاد والظلم والأنانية .

وفى مقاربة قريبة جداً من المستقبل الذى ينتظر البشرية فى وقتها ألف الفيلسوف الإنجليزى فرانسيس بيكون 1561 – 1625 م باسم أطلنطا الجديدة فى نهاية القرن السادس عشر كتاباً طرح فيه رؤية مستقبل العالم من خلال تصوره لمجتمع جديد يعتمد على العلم كوسيلة أساسية لتغييره حيث ورد فى هذا الكتاب إشارات كثيرة عن بعض الاختراعات العلمية التى جاءت بعد ذلك بزمن طويل.

أما توماس مالتوس (الاقتصادى الانجليزى) 1766- 1843 م فإنه عرض فى دراسته "نمو السكان "رؤية مستقبلية تتسم بالشاؤم لحل التناقض الاجتماعى الناتج عن الثورة الصناعية الذى تمثل فى تزايد أعداد الفقراء وإيقاف تزايدهم الذى يهدد مصالح الفئات التى تتحكم فى مصادر الإنتاج والثروة والنفوذ السياسى إلا أن توقعاته لم تتحقق حيث تم حل

التناقض عن طريق أخر وهو الاستعمار ؛ إذ بدأت بريطانيا تتوسع فى انتزاع مناطق شاسعة من قارتى أسيا وأفريقيا وهو ما انعكس إيجاباً على أحوال الطبقة العاملة خصوصاً الفقراء فى بريطانيا مما ساعد على حل الصراع بصورة سلمية على حساب شعوب المستعمرات [1].

وعلى مستوى القيادة كانت جهود لينين لتأسيس أو ل خطط حكومية خماسية فى العالم والتى بدأ بتطبيقها عام 1928 – 1931 والتى جعلت التخطيط مفهوماً معترفاً بأهميته فى كل جزء من الشئون المعاصرة فى الحكومة والتعليم والبحث والصناعة وشئون العمل والتى زادت أهميته بسبب ضغوط التقلبات الاقتصادية والتشغيل الآلى وعدم التكافؤ التعليمى والتضخم الحضرى وتلوث البيئة الأمر الذى جعل الدراسات الموجهة نحو المستقبل تحظى باحترام جديد وكبير بسبب التكاليف الباهظة التى تنتج من إتباع سياسة التعامل مع المشكلات عندما تظهر.

وهو ما أدى وحال العالم واهتماماته كهذه الى ظهور مجلة إنجليزية فى أواخر الثلاثينيات أطلق عليها "الغد" Tomorrow : The Magazine of The Future لدراسة منهجية للمستقبل واقترحت فى أحد أعدادها عام 1938 إلى إنشاء وزارة المستقبل Ministry of the Future يتولاها وزير تكون مهمته جمع البيانات والمعلومات من كافة أنحاء العالم وتنظيمها فى جداول والملاءمة بينها ومقارنتها وحسابها واستخراج التأثيرات التى ستتركه أخر التطورات والمستجدات والاكتشافات على الجنس البشرى .

---

[1] ثناء يوسف العاصى : نحو علم لدراسة المستقبل . المبررات – الإمكانية – الحدود . دار الفكر العربى . القاهرة . ص 118

تبعه بعد ذلك الجنرال الأمريكى " أرنولد" الذى كلف العالم الشهير تيودور فون كارمان عام 1947 لعمل تقرير يتنبأ بالمستقبل بالنسبة للجيش الأمريكى والذى نشره بدوره بعد أربعة أعوام من تكليفه حيث كان تحت مسمى "نحو آفاق جديدة" والذى مهد بدوره لظهور تراث من التنبؤات التكنولوجية أدت إلى قيام هيئة التنبؤ التكنولوجى بعيد المدى للجيش الأمريكى استناداً إلى ما أكده ذلك التقرير من أن القدرات التكنولوجية يمكن التنبؤ بها وآيا كان الأمر فإن الشئ المهم هو أن فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية هى المحدد الحقيقى للعمل المنهجى الساعى لدراسة وفحص المستقبل وبدائله [1]

فأخذت أغلب الدول تسعى لإنشاء مراكز الدراسات المستقبلية لإعداد الدراسات اللازمة لاستشراف مستقبل هذه الدول وعلاقتها مع الدول الأخر ى وعلى سبيل المثال فقد قدرت عدد المؤسسات المهتمة بالدراسات المستقبلية فى الولايات المتحدة الأمريكية وحدها نحو 600 مؤسسة وتشكل الدراسات المستقبلية نحو 415 مقر دراسى موزعة على 8 ولايات [2]

وقد أكد ألفين توفلر [3] أن الدراسات المستقبلية (خرائط المستقبل) كانت وراءها بواعث براجماتية فقد انطلقت فى الولايات المتحدة الأمريكية

---

[1] ضياء الدين زاهر : مقدمة فى الدراسات المستقبلية . تقديم اسيد يسين . مركز الكتاب للنشر . مصر . 2004 . ص 33 – 35

[2] محمد جمال الدين مظلوم : نحو استراتيجية مستقبلية عربية فى إطار الشراكات الدولية . الملتقى العلمى الرؤى المستقبلية والشراكات الدولية المنظم بالتعاون بين جامعة نايف للعلوم الأمنية . اتحاد مجالس البحث العلمى العربية . الخرطوم . 5 فبراير 2013 . ص 2

[3] آالفين توفلر : ولد فى 1928 وتوفى فى 2016 وهو كاتب ومفكر أميركى وعالم فى مجال دراسات المستقبل ، تم ترجمة كتبه إلى عدة لغات عالمية ، قام بتدريس رؤساء دول مثل ميخائيل جورباتشوف رئيس

عند نهاية الحرب العالمية الثانية لخدمة أغراض عسكرية قبل أن تقدم خدماتها المدنية إلى قطاعات واسعة تجارية وتعليمية وتكنولوجية فقد بدأ توطينها تجريبيا فى سلاح الجو الأمريكى فى عام 1944 م وحققت وقتها انجازين مهمين :

أولهما : إعداد تنبؤ عن القدرات التكنولوجية ذات العلاقة بالعسكرية الأمريكية واستهلت عهداً من التنبؤات التكنولوجية أدت فى النهاية إلى قيام هيئة التنبؤ التكنولوجى بعيد المدى للجيش الأمريكى فى عام 1749 .

ثانيهما : تكليف شركة دوغاس للطائرات بإنشاء مشروع رائد للطائرات 1948 م عن شركة دوجلاس وسرعان ما تحول من مجرد مؤسسة لدراسة نظم الأسلحة البديلة التى ابتدعت وسائل مبتكرة للسيطرة على نوع من المؤسسات الفكرية أطلق عليها أحداث المستقبل واستشرافه وقدمت عدداً كبيراً من كبار المستقبليين وأسهمت فى تطوير تقنيات الدراسات المستقبلية وبخصاة تقنية دلى وتقنية السيناريو.

وقد شهد الغرب وليس الولايات المتحدة وحدها عقب الحرب العالمية الثانية حركة واسعة استهدفت الاهتمام بالدراسات المستقبلية وتعميق مفهوم المستقبلية فى العقول حتى غدت دراسات المستقبل صناعة أكاديمية ونشاطاً علمياً قائماً بذاته ومنهجاً عملياً للإدارة والتخطيط ، وقد اتخذ هذا الاهتمام عدداً من المؤشرات تزايد أعداد العلماء والباحثين المشتغلين بالدراسات المستقبلية فى الجامعات ومراكز البحوث المختلف

الاتحاد السوفيتى ، الرئيس الهندى أبو بكر زين العابدين عبد الكلام ورئيس وزراء ماليزيا مهاتير محمد ، كان توفلر فى أعماله يناقش الثورة الرقمية وثورة الاتصالات وثورة الشركات والتطور التكنولوجيى

وظهور العديد من لمراكز والهيئات العلمية والمعاهد المتخصصة فى الدراسات المستقبلية وانتشار الجمعيات والروابط والمنظمات المعية بالدراسات المستقبلية مثل رابطة لمستقبلات الدولية التى أسسها جوفنيل التى أسسها إدوارد كورنيش وجمعية المستقبل العالمى فى عام 1966 وهى واحدة من أكبر المنظمات المستقبلية [1].

وتزايدت الكتابات لا سيما من جانب علماء الاجتماع الأمريكان أهمهم : دانيال يل فى مجلة المصلحة العامة ، ثم كونت الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم لجنتها عن عام 2000 لتتوقع النماذج الاجتماعية أو لتصميم مؤسسات جديدة ولتقترح برامج بديلة ويعتبر تقرير اللجنة الذى نشر فى عام 1967 أول دراسة مستقبلية واسعة النطاق فى الولايات المتحدة الأمريكية وكان يصاحب هذه الإصدارات سيل من الكتب والمقالات بالفرنسية والألمانية والهولندية .

فظهرت فى السبعينيات المؤسسات الإقليمية والعالمية المعنية بدراسة مستقبل البشرية والتى كان أشهرها على الإطلاق "تادى روما" وهو تجمع دولى لقادة كل تخصص علمى وكبار مفكريه الذى أصدر أكثر من خمس تقارير عالمية تتعلق بمستقبل البشرية فى القرن العشرين وقد اتسم أغلبها بالتشاؤم نظراً لاعتمادها على نماذج ومنهجيات تكنولوجية بحتة مدت الحاضر للمستقبل وقد قاد هذا الاهتمام الكثيف بدراسة المستقبل التربويين فى مختلف العالم إلى مراجعة ونقد نظمهم التعليمية ووضع برامج

---

[1] الفين توفلر ،: خرائط المستقبل ، ترجمة أسعد صقر . دمشق . منشورات اتحاد الكتاب العرب . 1987 . ص 227

ومشاريع إصلاحية مستقبلية لها ، وقد تناولت هذه المنظمات والمؤسسات مستقبلات العالم بصورة كلية وإجمالية أو قطاعية بمنهجيات تكنولوجية واجتماعية أوكليهما معاً [1] .

والنسبة للعالم الإسلامى فقد اهتم بفكرة المستقبل أثناء الممارسة إذ لاحظنا بالفعل أن الدراسات المستقبلية قد ازدهرت فى هذا الجانب حيث تشكلت أربع موجات نتيجة زخم الفكر الاستشرافى : أولها موجة جاءت بعد الحقبة الاستعمارية ، والثانية صاحبت حرب الخليج الأولى ، والثالثة جاءت بعد 11 سبتمبر2001.

حيث قاد الأولى ما بعد الحقبة الاستعمارية مثقفون تكونوا فى المدارس الغربية كانت لديهم نتيجة ذلك رؤية المستقبل مرتبطة بالتزامهم الثقافى مثل حالة بورقيبة فقد سعى هؤلاء الرجال والنساء إلى إرساء موقف استشرافى قائم على مناهج قادمة من أوروبا بغية تكييفها مع بلدانهم .

وواكب الموجة الثانية مرحلة ما بعد حرب الخليج الأولى وارتبطت بسقوط حائط برلت فى سنة 1989 م إذ بعد سقوط الشيويعية بدا وكأن هناك رؤية أخرى للعالم يمكن أن تولد مع ما يمكن أن تتركه من آثاركبيرة أو صغيرة على بلدان العالم الإسلامى وبخاصة على نظام التخطيط السوفيتى .

---

[1] ضياء الدين زاهر : مقدمة فى الدراسات المستقبلية . تقديم السيد يسين . مركز الكتاب للنشر . القاهرة . ص 33 – 35

أما الموجة الثالثة فإنها تلك اللاحقة للحادى عشر من سبتبمر 2001م حيث ترك هذا الحدث تأثيرات عدة على الجغرافية السياسية العالمية كان لها الأثر البالغ على العالم الإسلامى .

أما الموجة الرابعة فهى موجة الـ 14 من يناير التى ارتبطت بالثورة التونسية فستكون أبلغ من غيرها حيث لوحظ معها وجود عدة مراكز دراسات ذات توجه استراتيجى ومتعددة التخصصات تابعة للدولة أو منبثقة من نخبة المجتمع [1] .

[1] ميشال غوديه ، فيليب دورانس وآخرون . مرجع سابق

الفصل الثالث

مناهج واشكاليات وفرضيات الدراسات الاستشرافية

مناهج الاستشراف المستقبلى

الدراسات المستقبلية وكما هو معلوم من الحقول العلمية حديثة النشأة كعلم مستقبل بذاته ، الأمر الذى دفع ببعض باحثى المستقبليات تقديم نماذج تقوم على تصور علمى يتضمن تصنيفاً للمجموعات الأساسية من الممارسات والأهداف والاهتمامات المعرفية والتوجهات المستقبلية والاقترابات ووجهات النظر أو حتى علم المعرفة للدراسات المستقبلية والتى من شأنها أن تضفى الصفة العلمية على أعمالهم وهم بذلك بسعون جاهدين إلى إيجاد منهج خاص بها يختلف عن غيرها من المجالات الأخرى ، نظراً للطبيعة التى تميزها عن غيرها ، المتمثلة بانها تبحث فى رسم الطريق نحو المستقبل وكيفية التأقلم والتكيف معه عند حلوله من خلال تهيئة المناخ والسياق العالم الح الى لحين حلول ذلك المستقبل ولعل أحد هؤلاء المختصين هو الدكتور (ميكا مانيرما) وهو متخصص فى الاقتصاد ورئيس جمعية مانيرما للدراسات المستقبلية فى فنلندا الذى سعى إلى تقديم الحقل البحثى إلى ثلاثة نماذج بديلة يمكن تطبيقها على الأبحاث المستقبلية بشكل منفصل ومتوازفى الوقت نفسه .

فجعل النموذج الأول :

جاء تحت اسم (النموذج الوصفى) والذى يركز على محاولة عرض توقعات مستقبلية عالية الاحتمالية تعتمد على ملاحظ تطور الأحداث التاريخية وبالتركيز على هذا النموذج نجد أنه يتصف بالآتى :

- الاتجاه نحو المستقبل ، يتصف بالثبات وبقدر عال من التفاؤل فى القدرة على التنبؤ حيث أن المستقبل هذا يعد شيئاً من السهل قراءته .
- الهدف البحثى كذلك ثابت وغير مضطرب كونه يعتمد على منهجية كمية فى الأساس تقيس فترة زمنية قصيرة .

أما النموذج الثانى :

فأطلق عليه اسم (نموذج السيناريو) والذى يتم من خلاله عرض سيناريوها مختلفة للمستقبل وبالتركيز أيضاً على هذا النموذج نجد أنه يتصف بالآتى :

- قيمة السيناريو لا تعتمد على قدرته على التنبؤ بشئ ما بقدر استطاعته على المساعدة فى اتخاذ قرار معين .
- يضع يديه على ما هو متاح ، ومن ثم يكشف مدى التطور الممكن .

وبخصوص النموذج الثالث :

فقد أطلق عليه اسم (نموذج أبحاث المستقبليات التطورية) حيث يحاول هذا النموذج وصف المستقبل وفهمه بأبعاده المختلفة بشكل أكثر دقة فى ظل هذا العالم المضطرب وهو يتصف بما هو آت :

- يعتمد على قوانين تطورية
- مركز بشكل كبير على الاكتشافات التى تنتهجها الأبحاث المعقدة وعلى التطور المعرفى بشكل عام .

بجانب هذه النماذج وضع مانيرما تصورين كبيرين للأبحاث المستقبلية الأول منها ذو توجهات تكنوقراطية ويستمد جذوره من النظريات الحربية والتكنولوجية وغيرها والثانى ذو توجهات إنسانية فى الأساس ويستمد جذوره مع انطلاق علم المستقبل .

كما قدمت (هيدج) والتى تعتبر من أهم من قدم نماذج لدراسة المستقبل والتى اقترحت نموذجان متنافسان لدراسة المستقبل فكان :

النموذج الأول :

وضعت له مسمى (أبحاث المستقبليات التطورية) وهو قائم على الدور البشرى كموضوع قائم بذاته .

النموذج الثانى :

باسم (أبحاث المستقبليات الحرجة) والقائم على منهجية تفسير الاختلافات وهى ترى فيه أن المستقبل يمكن تفسيره ليس فقط من خلال شئ ما خفى عن الأنظار يستمد ماديته بمرور الوقت وتعاقب الزمن ولكن

بواسطة ما هو قائم بالفعل فى حاضر أفكار الأشخاص ومشاعرهم وبالتالى ترى أن المستقبل له تأثيره على الحاضر التابع من كونه جزءاً عضوياً من قواعد الحياة يتمثل هذا التأثير فى القدرة على استحضار التوقعات والأهداف والخطط وهو بذلك ليس فقط شكلاً مميزاً من التفسير الإدراكى ولكنه أيضاً سلوك عاطفى (تفاؤل – تشاؤم – ملل – خوف) [1]

[1] أمنية الجميل : ما هية الدراسات المستقبلية . مكتبة الاسكندرية . 2012 . ص 45 – 49

إشكاليات وفرضيات دراسات الاستشراف المستقبلى

يسعى رواد الدراسات المستقبلية إل جعلها نواه لعلم مستقبلى جديد فعلى الرغم من مضى أكثر من خمسين عام على نشأة بحوث ودراسات الاستشراف المستقبلى فى الوقت المعاصر إلا أنه يمكن النظر إليها على أنها ما زالت فى بداياتها الأولى حتى تكون فى مصاف البحوث والدراسات فى المجالات الأخرى ، فحالها حال أغلب حقول المعرفة الإنسانية التى تعرضت للنقد والتشكيك خلال مراحل نشأتها الأولى ، ولعل أهم العوامل المسئولة عن هذا التلكؤ فى ظهور علم دراسة المستقبل(الاستشراف) بكشل عام وجود إشكاليات متعددة منها ما هو نظرى ومنها ما هو منهجى ومن الإشكاليات ما يلى:

الإشكالية الأولى :

ترتبط هذه الإشكالية بمفهومنا عن المستقبل فى حد ذاته فهذا المفهوم يشوبه بشكله الحالى لغط ولبس يجب الانتباه إليه على اعتبار أن المستقبل ليس له وجود كشئ مستقل لذا لا يمكن دراسته بل من الممكن دراسة أفكار عنه .

وقد يكون مصدر هذه الأفكار هو الماضى أو الحاضر وقد لا يكون كذلك على اعتبار أن جزءاً أكبر من المستقبل ليس انعكاساً للماضى أو الحاضر وبالتالى فإنه بإمكاننا أن تشكل جزءاً هاماً منه بشرط أن تتوفر الظروف التى تسمح باستمرار درجات من الحرية والمناورة التى تجعلنا نتجاوز هذا الماضى أو ذلك الحاضر وفقاً لإدارتنا وخياراتنا .

وعلى الرغم من ذلك تقودنا هذه الإشكالية إلى الاعتراف باننا لا نستطيع رسم صورة للمستقبل كاملة بل نتصوره ونشكله ضمن اختيارات مفتوحة وإن كانت هذه الاختيارات مشروطة بالواقع الموضوعى وهذا ما يضعنا وفقاً لهذه الإشكالية إلى نتجيتين مهمتين بالنسبة للبحث والباحث المستقبلى يمكن بيانها على النحو التالى :

أولهما : تعقد موضوع البحث المستقبلى فالبحث المستقبلى باعتباره بحثاً اجتماعياً يتعامل مع ظواهر اجتماعية باللغة التعقيد ، بحيث لا يزال أمامنا الكثير والكثير لنعلمه عن الصلة بين السبب والنتيجة لقرار يتخذ فى الشئون الإنسانية وعواقبه الحقيقية وهو كذلك مواجه بالعديد من العوامل الكثيرة والمتشابكة التى يستحيل حصرها أو التحكم فيها فى وقت واحد ، تضاف مشكلة أخرى وهى التبسيط المخل للظاهرة الاجتماعية المدروسة وذلك عندما يأتى وقت اتخاذ القرار.

ثانيهما : موضوعية البحث المستقبلى من عدمه فهناك بالطبع علاقة جلية بين كل من الباحث والبحث فيقدر سيطرة البحث على ذاتيته اتجاه الظاهرة المدروسة تكون موضوعيته وبالتالى سلامة أحكامه واستشرفاته .

الإشكالية الثانية :

فهى تستخلص فى أنه ليس ثمة مستقبل واحد بل عدة مستقبلات وهذه المستقبلات التى تتراوح بين المحتمل والممكن والمفضل أو المرغوب مشروطة بظروف وعوامل تاريخية مجتمعية وحضارية وهى تختلف من مجتمع لأخر وبحسب رغباته وفهمه وبحسب تصنيفه لها وهو ما يتسبب بحدوث إشكاليات مصاحبة لذلك .

إلا أن قيادة التغيير هى الاجتهاد فى تحويل محتملات معينة إلى ممكنات سعياً إلى مفضلات متفق عليها وتحديد المحتمل يحتاج إلى علم مستقبلى وتوصيف الممكن يحتاج إلى فن مستقبلى وتوضيح المفضل يحتاج إلى سياسة مستقبلية .

الإشكالية الثالثة:

وهى إشكالية متجذرة فى قناعة مفادها أن دراسة المستقبل لا يتسنى لها أن تصبح متكاملة إلا إذا نظرنا إلى هذا المستقبل من الزوايا العلمية المختلفة والتى تشمل كافة التخصصات وأن تكون معاينته فى فترات مختلفة من الزمن على اعتبار أن وضع سيناريوهات لمستقبل العلم أو التكنولوجيا لعام 2025 مثلاً لا ي تم من دون أن نضع فى الاعتبار كافة عوامل النسق الاجتماعى والاقتصادى الحضارى المؤثر إذ أن جميع العوامل تتبادل التأثير والتأثر فلا يمكن للمستقبل العلمى (التكنولوجى) أن ينعزل عن المستقبل

التعليمى ولا عن المستقبل الاقتصادى ولا عن المستقبل السياسى ولا عن المستقبل الاجتماعى الثقافى وجميعها لا تنعزل عن مستقبل الحضارة .

الإشكالية الرابعة :

فهى تكمن بفكرة مفادها أن النظر للمستقبل يشوشه تماماً كما أن النظرة إلى الذرة يغيرها والنظر إلى الإنسان يحوله وهذه الإشكالية تواجه العلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل خاص ولكن هذا لا يمنع من دراسة الإنسان والمجتمع عبر مفاهيم وقوانين ونظريات سعياً وراء الاقتراب الحثيث من القلب الحقيقة وهو ما يدعونا والحال كهذه للاعتقاد بان دراسة المستقبل تأخذ أحد الطريقين اللذين يمكن بيانهما على النحو التالى :

الطريق الأول :

هذا الطريق ينطلق من الحاضر بمواصفاته وتشكيلاته إلى المستقبل ليعطينا مشاهدة أو سيناريوهات "اتجاهية"هى امتدد للماضى والحاضر وهذا ما يعرف بالمقاربة الاستكشافية .

الطريق الثانى :

ينطلق هذه الطريق من حاجات وأهداف مستهدفة أو مرغوب فيها تتساقط على الحاضر من المستقبل لتبحث فى هذا الحاضر عن عناصر تحقيقها وهو ما يعرف بالمقاربة المعيارية أو الاستهدافية .

وتتسم المقاربة الأولى بأنها امتدادية غير مبدعة (فى الأغلب) فهى تعيد إنتاج الحاضر فى تحليلها النهائى فى حين ان المقاربة الثانية تتسم بكونها مبدعة ولكنها تميل إلى الخيال وكلاهما يشوش المستقبل لذا ظهرت مقاربة أخرى وهى مقاربة مركبة من المقاربتين المعيارية والاستشكافية .

وفى حالة صعوبة إيجاد رؤية بهذا الشكل فإنه يمكن مقابلة سيناريوهات (أيا كانت استكشافية أو معيارية) بعضها ببعض فيما يتصل بمشكلة أو مشكلات مجتمعية كالتكنولوجيا أو الطب أو الزراعة او التعليم أو الدفاع أو جميعها فى آن واحد بهدف استخلاص الفرضيات الأساسية التى قد تستخدمها كل فئة اياً كان الموضوع الذى تتصدى له [1] .

إلى جانب كل تلك الإشكاليات التى تم عرضها إلا أن الأستاذ الدكتور عامر الكبيسى وثق بعض الانتقادات الحقل الدراسات المستقبلية والتى قد تتشابه فى الجزئيات من تلك الإشكاليات ولكن رأينا من الأهمية بمكان التطرق لها للاطلاع على أكبر قدر ممكن والتى منها على سبيل المثال :

1- إن أول هذه الانتقادات قد توجه نحو أخلاقية هذه المعرفة المتخصصة والتى لخصها باروت عام 2006 بقوله :" على الرغم من تحول الدراسات الاستشرافية والمستقبلية إلى اختصاص علمى معترف به ويمارس فعلياً لدى الدول والشركات على حد سوء مما جعل البعض يصنفه ويسميه علم المستقبل فإن الشكوك ما زالت قائمة حول مدى أخلاقية هذا العلم " .

---

[1] ضياء الدين زاهر . مقدمة فى الدراسات المستقبلية . مرجع سابق

ويرجع هؤلاء السبب إلى تمرد علم المستقبل على الفكر الاستراتيجى الداعى إلى توظيف كل الطاقات والموارد باتجاه الأهداف المجتمعية المعيارية والغائبة فيتجه به نحو مشاهد ومسارات تقضى إليه فى ضوء شروط ومواصفات محددة تتيح للبشر حرية الاختيار للأوضاع التى يرغبون فيها .

فالاستشراف هنا يختلف عن التخطيط وعن الرؤى المستقبلية ويتجاوزها كما سبق أن بينا عندما تناولنا مفهوم الاستشراف المستقبلى وهذا يعرضه لمساحات واسعة من عدم التأكد أو اللايقينية التى هى من خصائص المستقبل فالداعون لهذا العلم ينطلقون به إلى خلق مجتمعات ما بعد الحداثة مما يجعله أقرب للترف الأكاديمى من وجهة نظر الكثير من المجتمعات البعيدة عن دخول هذه المرحلة مما يجعلها تصطدم وتفاجأ بأخلاقية جديدة مختلفة عما ألفته فى تطور العلوم الأخرى التى بدأت حركتها من الماضى ثم الحاضر ومنها إلى المستقبل بينما يبدأ هذا العلم من المستقبل المحتمل بكل صوره ومشاهده ليعود به إلى الواقع بحركة راجعة انطلاقاً من قناعاتهم بأن المستقبل ليس موقعاً قائماً لنتوجه له ، وإنما هو عالم متحرك ونحتاج إلى صناعته بصفة مستمرة قبل التوجه له .

2- وهناك من ينتقد الدراسات المستقبلية أو علم المستقبل لصلته الوثيقة أو لتشبهه بالخيال العلمى وبالفكر اليوتوبى ، كون التصورات والاحتمالات التى يطرحها بعض المختصين فى هذين الحقلين هى أقرب للخيال منها للواقع لتغير إمكانية تحققها على اعتبار أن الدراسات المستقبلية وروايات الخيال العلمى والفكر اليوتوبى يتشابهان بسرحان الفكر وابتعاده عن الواقع وأن كلا الحقلين قد ينتهج برؤية التفاؤل أو برؤية

التشاؤم فى تصوير ما يوصل به الخيال أو ما يتوصل له الحدس والتخمين المدعوم ببعض الحجج والمستمد من بعض التوجهات القائمة حالياً .

3- أما النقد الثالث فيتلخص فى تأثير العامل الذاتى لدى الاستشرافيين وهم يصورون المستقبل ويرسمون معالمه على غرار ما يفعله بعض المؤرخين حين يدرسون الماضى ويكتبون صفحات التاريخ لحقبهم التى عاشوها حيث يسضفى شئ من التشويه وعدم الحيادية على ما يكتب أو يقال سوءا فى توثيق الماضى أو فى تصوير المستقبل ، لما للغرائز والدوافع والعوامل الشخصية الذاتية من دور كبير فى ذلك .

والانتقادات هذه التى وجهت لحقل الدراسات المستقبلية رغم قصر عمره وحداثة نشأته قد يرجع بعضها إلى عدم صمود بعض الأفكار التى يتوصل إليها الدارسون فيه أو لعدم تحقق التنبؤات التى توقعوها أو لحدوث العكس فيه أو لتراجع المفكرين أنفسهم عما أدعوه وبشروا به وأزمات كهذه ساهمت فى التشكيك فى فاعلية هذا الحقل ودراساته وأبقت نتائجها فى حدود التكهن او الإشاعات إن لم تصبح أساطير وخرافات .

وقد حاول البعض من المعنيين بحقل الدراسات المستقبلية الرد على هذا النقد والتشكيك فى قولهم بأن القول بإمكانية حدوث الشئ لا يعنى بالضرورة وجوب حدوثه وتحققه إن لم تكن الظروف المفترضة والتى كانت ستقود إليه قد تحققت فعلاً وكذلك قالوا إن الظواهر المتكررة لا يمكنها أن تفسر دوماً بمبدأ المصادفة لأن هذا المبدأ يبعد عن المصادفة صفة التكرار ، لذلك ينبغى الكشف عن التكرار فى إطار الدورات الزمنية حيث تعود

الأحداث كل عشرين أو كل ثلاثين سنة كما يحدث فى الظواهر الفلكية ومع ذلك فإن الصدف تظل قائمة بمبدأ معترف به وحين تقرر الهدف فهى قد تكون مطابقة أو معاكسة للمبادئ المنطقية التى تحاول تحييد الصدف [1]

فرضيات الدراسات المستقبلية :

أشار الأستاذ الدكتور عادل هادى البغدادى ورافد حميد الحدراوى فى كتابهما الاستشراف الاستراتيجى ومستوى التمكين التنظيمى أن داربر . آل . كوفمان فى كتابه : المستقبليات ودراسة المستقبل تطرق إلى أن هناك أربعة فرضيات ينطلق منها علم الدراسات المستقبلية وهى تتمثل فى الآتى :

- إن المستقبل يتشكل فى إطار العلاقة بين منظومة من المتغيرات التاريخية والحقائق الطبيعية لمعطيات الحاضر من جهة وبعض المؤثرات غير المتوقعة من جهة ثانية واختيارات البشر من جهة ثالثة وأن العلاقة بين الجوانب الثلاثة تختلف تبعاً للاستعداد والعمل المبكر فى استشراف وطبيعة الاختيارات التى تمت من قبل المجتمع .
- يوجد فى أى فترة زمنية مدى واسع من البدائل المستقبلية التى يمكن أن تتحقق وفى هذا الإطار فإن المتغيرات التاريخية والحقائق الطبيعية تحدد مدى المستقبل لكن المؤثرات غير المتوقعة والاختيار

---

[1] عامر الكبيسى : اللتفكير الاستراتيجى وصناعة المستقبل . دار الخليج للصحافة والطباعة والنشر . الشارقة . 2008 . ص 95 – 99

الإنسانى لمسارات المستقبل هما اللذان يحددان الشكل النهائى للمستقبل .

- إن الاختيار الواعى لا يتم إلا من خلال التعرف على جميع البدائل المحتملة والنتائج الممكنة من اختياركل بديل
- إن الغرض من الدراسات الاستشرافية ليس التنبؤ بالمستقبل ولكن لتبصيرنا بجملة البدائل المتوقعة التى تعين على الاختيار البشرى الواعى لمستقبل أفضل [1]

وللتأكد من هذه الفرضيات علميا التى ذكرها الباحثان ونقلاها عن دارير . آل . كوفمان فى كتابة المستقبليات ودراسة المستقبلء تم عرضها بواسطة استبانة قدمها الدكتور نواف وبدان الجشعمى [1] إلى نخبة من أساتذة جامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة بقصة معرفة فيما إذا كانت تلك الفرضيات ستكون فعلاً قاعدة علمية ينطلق منها مجال الاستشراف الحديث والمعاصر حيث أشارت البيانات الرقمية للفرضيات الأولى إلى أن نسبة من عبر عن موافقته لهذه الفرضية بلغت 50.6 % من أفراد العينة وأن ما نسبته 43.3 % من أفراد العينة كانوا موافقين فى حين أشارت البيانات الرقمية للفرضية الثانية إلى ان نسبة من عبر عن موافقته لهذه الفرضية بلغت 59.3 % من أفراد العينة ، بينما وافق بشدة ما نسبته 21 % من أفراد العينة على هذه الفرضية بينما أشارت البيانات الرقمية للفرضية الثالثة إلى أن نسبة من عبر عن موافقته بشدة بهذه الفرضية

---

[1] عادل هادى البغدادى ، رافد حميد الحدراوى : الاستشراف الاستراتيجى ومستوى التمكين التنظيمى . مرجع سابق

[1] نواف وبدان الجشعمى : دراسات استشراف المستقبل ودورها فى دعم اتخاذ القرار بدولة الإمارات العربية المتحدة بالتركيز على أداة التخطيط بالسيناريو . مركز بحوث الشرطة . الشارقة . 2017

بلغت 61.7 % من أفراد العينة ، أما الفرضية الرابعة فقد أشارت البيانات الرقمية لهذه الفرضية إلى أن نسبة من عبر عن موافقته بشدة لهذه الفرضية بلغت 60.5 % من أفراد العينة وعبر ما نسبته 34.6 % من أفراد العينة عن موافقتهم عن هذه الفرضية كأحد المنطلقات التى تنطلق منها الدراسات المستقبلية .

وهذا ما دفع الدكتور نواف وبدان الجشعمى بعد حصوله على هذه النتائج الاعتقاد بأنه فعلاً يمكن اعتبار أن تلك الفرضيات الأربعة هى المنطلق الذى يمكن ان يرتكز عليه الاستشراف المستقبلى الحديث والمعاصر .

أدوات الدراسات المستقبلية

الدراسات المستقبلية ما هى إلا مجد محاولة جادة لفهم القوة الكامنة فى الحاضر وما يسوده من منطلقات وتوجهات ودراسة توجهات الحاضر وطاقاته الكامنة الخفية تستلزم وجود نظريات أو نماذج تساعد على تحليله وتقييم متغيراته واحتمالات بقائها أو تراجعها لتصل فى نهاية المطاف لاستشراف مستقبل الموضوع الذى نريد استشرافه بالمدة الزمنية المحددة له [1]

ومن هذه الأدوات التى يمكن استخدامها لتطوير قدرات وإمكانات القادة لاستشراف المستقبل هى :

أولاً : أدارة التخطيط بالسيناريو

السيناريوهات فى حد ذتها ليست ناتجاً حسابياً للقرارات التى تشير إلى الاستمرار فى المشروع أولاً ، إنما هى بمثابة آلية لإنتاج معلومات تتصل بالقرار وتتعلق باتخاذه ولا تأتى القرارات أبداً معتمدة على سيناريو واحد بعينه لأنه أكثر مصداقية عن غيره فمطوروا المشروعات يعملون دائماً فى ضوء عدد من الصور المختلفة للمستقبل تتفق جميعاً فى إمكانية حدوثها

[1] عامر الكبيسى : التفكير الاستراتيجى وصناعة المستقبل . مرجع سابق

ويتعاملون معها جميعاص بنفس المقدار ويقيمون لها نفس الوزن على هذا النحو يتم تقييم وحساب كل من قيمة المشروع ومخاطره [2]

ثانياً : أداة مسح الأفق

وهى الأداة التى يعتبرها الكثير من المختصين جوهر العمل الفعل والتفكير على المدى الطويل وهى فن استكشاف منهجى للبيئة الخارجية الذى يهدف إلى :

فهم أفضل لطبيعة وتيرة التغير فى تلك البيئة

تحديد الفرص والتحديات والتطورات المستقبلية المحتملة ذات الصلة بالمؤسسة، فمن خلال عملية المسح والتنظيم تنتهى معرفة الاتجاهات ذات الصلة فى البيئة الخارجية التى من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على الطريقة التى تؤدى بها الأعمال فى المستقبل والآثار المترتبة على تلك الاتجاهات على استراتيجية المؤسسة كما أنها ومن جانب آخر توفر معلومات يشترشد بها فى وضع استراتيجيات مرنة تعمل على تمكين المؤسسات على الاستجابة بسرعة للبيئة المتغيرة بدلاً من الرد على ذلك .

---

[2] مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك : السيناريو فن الحوار الاستراتيجى ، ترجمة أميرة نبيل . إشراف عبد الرحمن توفيق . القاهرة . ص 35 – 41

ثالثاً : أداة تقنية دلفى

ترجع تسمة هذه التقنية إلى الديانة الوثنية اليونانية حيث كان هناك معبد يسمى معبد دلفى[1] وكان هذا المعبد مخصصاً لعبادة الإله أبوللو الذى يرمز إلى قوة العقل ، وكان أصحاب الحاجة يلجأون إلى كاهنة[2] هذا المعبد ويسألونها عن الغيب فتطلعهم الكاهنة بتنبؤاتها وغالبً ما تكون هذه التنبؤات بصورة عامة غامضة فيتولى بعض حاشية الكاهنة أو مساعديها ترجمة تلك التنبؤات لأصحاب السؤال وتفسيرها لهم .

وقد طورت هذه الأداة فى الولايات المتحدة الأمريكية فى الخمسينيات من القرن العشرين من قبل مؤسسة راند ويتضمن مسحاً لرأى الخبير حيث كان اهتمام هذه المؤسسة آنذاك منصباً حول استكشاف تأثير التكنولوجيا فى الإمكانات العسكرية والسياسية فى إطار الصراع بين العملاقيين لهذا فضل الباحثون فى هذه المؤسسة استخدام لجان الخبرء المتنوعين من أجل تقييم وقائع المستقبل [1]

فهو يسمح بتحقيق الإجماع فى حل مشكلة معقدة بدون تفاعل وجهاً لوجه أو مواجهة الأفراد الأعضاء فى المجموعة وبتقليل هذا يتم تحاشى

---

[1] يقع معبد دلفى على بعد 170 كم شمال غرب أثينا مع سهول جبل برناسوس وعلى مشارف خليج كورنث

[2] تدعى هذه الكاهنة بيثيا وكانت تلوك بين أسنانها أوراق شجر الغار وتستنشق الأبخرة التى كانت تنبعث من شق فى القمة الصخرية التى ثنى عليها معبد دلفى وهذه الأبخرة كانت تضئ نفس الكاهنة بيثيا بالإلهام الإلهى فتنتقل بها من حالة الإغماء إلى حالة اللاشعور والهذيان فى الكلام التى كانت تترجمه بواسطة الكهان إلى المتوسلين بها فى صورة تنبؤات تتصل بحياتهم ومن أشهر النبوؤات التى صدرت عن وهى دلفى هى النبوءة المتصلة بالملك (قارون) ملك ليليديا

[1] عادل هادى البغدادى ن رافد حميد الحدراوى . مرجع سابق . ص 90

مشكلات مثل : تأثير الأفراد البارزين على قرارات المجموعة أو اللجنة وضياع الوقت والجهد فى مناقشات غير متعلقة بالموضوع الأصلى أو مناقشات متحيزة أو تشويه حكم الفرد بواسطة ضغط المجموعة والاتجاه إلى رفض الأفكار الجديدة والميل للدفاع عن أوضاع أو آراء سابقة .

وعلى ذلك يمكن حصر صيغ هذه التقنية وأشكالها كالآتى :

الصور التقليدية :

وتعرف بتمرين دلفى وهى الصيغة الأكثر شيوعاً وفيه يقوم فريق صغير بالملاحظة والمراقبة بوضع تصميم الاستبيان أو أى استطلاع للرأى حول موضوع ما فى مجال معين ، ثم يرسل هذا الاستبيان إلى مجموعة من الخبراء الذين يقومون بإرسال الإجابات إلى فريق الملاحظة الذى يقوم أفراده بتنسيق وتلخيص نتائج الاستبيان ثم يقومون بتطوير استبيان جديد للمجموعة نفسها والتى أجابت فى المرة الأولى مع إتاحة فرصة واحدة على الأقل لأشخاص هذه المجموعة كى يراجعوا إجاباتهم السابقة ويعيدوا تقييم آرائهم فى ضوء نتائج الاستبيان الأول (لجولة الأولى) ثم تتكرر الجولات بنفس الطريقة إلى حوالى ثلاث أو أربع جولات.

مؤتمر دلفى :

ويعرف كذلك بأسلوب (الوقت الحقيقى) وفى هذه الصيغة يتم استبدال الحاسب الآلى بفريق الملاحظة بعد تغذيته بحيث يقوم بتجميع

نتائج المجموعة المستجيبة فى زمن سريع (حقيقى) ويلاحظ فى هذا النوع أنه يجب أن تكون كل الملابسات وظروف عملية الاتصال محدودة ومعروفة من قبل بدقة ، على العكس من الصورة التقليدية التى يقوم فيها الملاحظة بضبط هذه الظروف كدالة لنتائج الاستبيان .

سياسات دلفى :

وهى صيغة فعالة فى حالات عديدة مثل الحوارات والقرارات التفسيرية وهى صيغة لا تستهدف الوصول إلى إجماع فى الرأى بين المجموعات المشاركة من الخبراء والمتخصصين ولكنه يستهدف تكوين وجهات نظر مختلفة وتحديد أوفق تلك الوجهات كحلول فى أى سياسة رئيسية وهذه الصيغة لا تجعل صانعى القرارات منتجين للقرارات فقط بل يظهر حرية الرأى ويأخذ الأحداث المختلفة فى الاعتبار فهى لا تفرض القرارات بطريقة ميكانيكية أو يكون إجماعاً فى الرأى بل إن الفريق المسئول عن تصميمه يهتم بالتأكيد على كافة الاختيارات الممكنة القابلة للنقاش كما يقدر لأى رأى علمى ويفحص قابلية أى رأى للتنفيذ وتعتمد منهجية سياسة دلفى على تكوين عملية اتصال بين الخبراء وهى تمر بالخطوات الخمس التالية :

- تكوين القضية (ما القضية التى يمكن الأخذ بها وكيف يمكن تنفيذها؟)
- وضع الخيارات (ما الاختيار الأكثر فائدة وفاعلية)

- شرح أسباب عدم الموافقة (ما الافتراضات ووجهات النظر والحقائق الكامنة التى يدعم بها الخبراء اخيتاراتهم)
- تقييم الأسباب (كيف يمكن أخذ وجهات النظر المختلفة تبعاً للمعايير المتنوعة ؟ وكيف يمكنهم المقارنة بين الأسس المختلفة ببعضها البعض؟) ، ذكر الآراء (بإعادة تقييم الأراء فى ضوء وجهات النظر المختلفة وبراهينها)

وبعد تلقى الاستجابات فيما يسمى بالجولة الأولى يتم تحليلها وتصنيفها وإعادتها مرة أخرى للخبراء وإخبارهم بنتائج استجاباتهم وتتكرر العملية كما سبقت الإشارة ويتم اخبار الخبراء بالاستجابات المتطرفة فى الجولة الثالثة ويطلب نهم إعطاء أسباب لهذه الإجابات ويتم تلخيص الأسباب للجولة التالية وهكذا يمكن الوصول إما إلى اتفاق عام أو إلى سياسات بديلة رئيسية[1]

كما أن هناك نوع أخر من تقنية دلفى تستند على مبدأ تقنية دلفى المتمثل بان التوقعات من قبل مجموعات منظمة من الأفراد هى أكثر دقة من تلك التى تقدم من نقبل مجموعات غير منظمة على أن يستخدم فى الاجتماعات وجهاً لوجه [2]

---

(1) ضياء الدين زاهر : مقدمة فى الدراسات المسقبلية . مرجع سابق

(2) http://www.iasj.net

رابعاً دولاب المستقبل:

تقوم الفكرة المركزية لتقنية دولاب المستقبل حول اختيار حدث أو واقعة ثم رصد سلسلة الترابط بين هذه الواقعة وتداعياتها المباشرة وغير المباشرة .

تركز هذه التقنية بشكل أكثر على التداعيات المستقبلية غير المباشرة مما ينبه إلى ظواهر مستقبلية لا تخطر على البال ويصعب توقعها ولذا تعد من أفضل التقنيات للتوقع المستقبلى وذلك من خلال الخطوات التالية :

نرسم دائرة أولى (الدائرة المركزية) ونضع بداخلها الحدث المركزى الذى نريد دراسته مصاغاً على شكل كلمة واحدة أو جملة مختصرة جداً .

ثم نرسم مجموعة من الدوائر حول الدائرة المركزية ويتحدد عدد هذه الدوائر بعد الآثار التى نتصورها للحدث بحيث تتصل بالدائرة المركزية بخط قصير.

ويمكن أن نعتبر هذه الدوائر الفرعية كما لو أنها دائرة مركزية نستطيع أن نرتب عليها نتائج مباشرة عبر دوائر متفرعة عنها .

ويمكن الاستمرار فى توليد النتائج عن كل دائرة كما لو كانت دائرة مركزية طبقاً للمدى الزمنى الذى نريد بناء دراستنا المستقبلية على أساسه (1)

(1) فؤاد بلمودن : الدراسات المستقبلية – الأسس الشرعية والمعرفية والمنهجية لاستشراف المستقبل . المركز الثقافى العربى ومنبر مؤمنون بلا حدود . 2013 . ص 25

خامساً استقراء الاتجاهات :

تعتبر هذه الطريقة مفيدة ضمن إطار أنموذج من الحاضر إلى المستقبل ؛ أى بمعنى التعرف على الاتجاهات الحالية واستقراءها فى المستقبل .

سادساً المسح الإعلامى :

يعتبر المسح الإعلامى طريقة قوية ومؤثرة للتعرف على الاتجاهات أو بناء الفرضيات والتحفيز على توليد أفكار جديدة تقود إلى الإبداع .

سابعاً استشارة الخبراء :

المقصود بذلك الطلب من الخبراء إبداء أفكارهم وتصوراتهم حول المستقبل

ثامناً تاريخ المستقبل :

تعد كتابة تاريخ المستقبل طريقة جيدة لبناء سيناريو واسع الخيال إذ أن النظر إلى الماضى يحفز على الإبداع ويجعل من السهل أكثر التعرف على الأحداث المستقبلية الممكنة .

تاسعاً العناوين والبوسترات :

والمتضمنة رسم تصورات مقتضبة على شكل بوسترات وعناوين ومقالات موجزة .

عاشراً السلاسل الإحصائية والبديهية :

يمكن بديهياً استنتاج أو رسم الخطوط الزمنية غير أن هذه الخطوط الزمنية بالإمكان احتسابها أيضاً من خلال طرق إحصائية تستند على أساس بيانات تاريخية .

أحد عشر إنتاج الأحداث :

يعد التفكير بالأحداث المستقبلية نقطة انطلاق جيدة لإجراء التحليل الشامل لتحويل الصور المستقبلية المحدودة إلى وصف سيناريو واقعى [1]

---

[1] حسين محمد جواد الجبورى : التكفير الاستراتيجى منهج متكامل للمستقبل – مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية

الفصل الرابع

التخطيط بالسيناريو كأداة للدراسات الاستشرافية

التخطيط بالسيناريو ودورها فى دعم استشراف المستقبل

تساعدنا النظرة التاريخية لمفهوم السيناريو للارتقاء فى فهم مبادئ السيناريوهات الأساسية وذلك لما يتمتع به تخطيط السيناريو من خلفية تاريخية طويلة تنبع من استخدامه من قبل العسكريين فى المناورات الحربية لينتقل بعدها للمستوى المدنى من خلال مؤسسة (رند) أثناء الحرب العالمية الثانية ثم تطور بعدها بواسطة هرمان كان الذى أنشأ معهد هدسون بعد استقالته من (رند) ليؤثر وينشر بعدها انتشاراً كبيراً بين المؤسسات فى أواخر الستينيات [1]

وهناك من يعتبرها أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجى التى يستخدمها كل من :

- قادة المؤسسات الذين يسعون لفهم الأبعاد المحتملة للمستقبل بغرض اتخاذ القرارات الحالية بأقصى درجة ممكنة من التأكد .
- مديرى أقسام وأنشطة التسويق والاستثمار فى الأوراق المالية والأبحاث والتطوير وكل من لهم علاقة باتخاذ قرارات ذات آثار مستقبلية بعيدة المدى .

---

[1] مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك : السيناريو فن الحوار الاستراتيجى ، ترجمة أميرة نبيل ، إشراف عبد الرحمن توفيق . القاهرة . ص 35 – 41

- الوزراء والمستشارين الإداريين الذين يساهمون فى وضع الخطط الاقتصادية الخمسية والخطط المتوسطة والطويلة الأجل للأنشطة الصناعية والاجتماعية للمؤسسات والشركات الوطنية .
- الباحثين الإداريين والخبراء المهتمين أكاديمياً بمفهوم الإدارة بالسيناريوهات ودراسة الأبعاد المحتملة للمستقبل [2]

وتعد شركة شل إحدى المؤسسات الرائدة فى الأخذ بتحليل السيناريو لا بل تعد أكثر المؤسسات التزاماً بهذا الأسلوب ومن الأهمية بمكان التأكيد على أن هذا الاهتمام من قبل شركة شل بأداة التخطيط بالسيناريو لم يأت من فراغ وإنما هو نتيجة الفشل المتكرر للخطط التى وضعت بناء على تنبؤات فى وسط الستينيات نتيجة للفكر السائد فى ذلك الوقت الذى ينص على أن التخطيط يتكون من عنصرين : (التنبأ) ومن ثم (التحكم) لذلك عندما طرح (بيير واك) فكرة السيناريو على شركة شل طرحها مبدئياً على أساس كونها طريقة للتخطيط لا تنطوى على التنبؤ بأشياء يعلم الجميع تعذر التنبؤ بها وإنما استبدلها فكرة الاحتمالات محل التنبؤات بالنسبة لصورة المستقبل المتوقعة بحيث يمكن التوصل لأكثر الاحتمالات اشتمالاً على الوقوع معتمداً فى ذلك على فلسفة كان الذى يعتقد بأنه يجب أن يقوم التخطيط على افتراض وجود شئ ما يمكن التنبؤ به فإذا كان الشك يساورنا بشأن المستقبل بنسبة 100 % فإن التخطيط يصبح مضيعة للوقت بدون أدنى شك .

[2] ليبام فاهى ، روبرت راندال : الإدارة بالسيناريوهات – السفر إلى الممستقبل – خلاصات المدير ورجال الأعمال – إصدار الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع) . القاهرة . ص 2

لذلك يمكننا القول بأن المشكلة تكمن إذن فى فصل ما يمكن التنبؤ به عما تراودنا بشأنه لشكوك وبذلك تصبح العناصر التى يمكن التكهن بها مقدرة سلفاً على اعتبار أن فكر السيناريو عند "كان" تتمثل فى أن كل الأشياء التى يمكن التنبؤ بها ستنعكس فى كل السيناريوهات .

وبذلك يصبح الهدف الأول لتخطيط السيناريو هو توليد القرارات والمشروعات التى هى أكثر قوة وصلابة من غيرها تحت الظروف المختلفة للصور المتنوعة للمستقبل ويمكن القول بأن الهدف الثانى لتخطيط السيناريو هو التفكير فى المستقبل بشكل أفضل وهو ما يمكن استخلاصه مما جاء على لسان مدير شركة شل (أندريه بنارد) حيث قال : لقد علمتنا الخبرة أن تكتيك السيناريو أكثر فاعلية فى إرغام الناس على التفكير بشان المستقبل أكثر من أساليب التنبؤ المعمول به آنفاً

مفهوم أسلوب السيناريو فى الدراسات المستقبلية

توصف السيناريوهات بأنها إمكانات بديلة للمستقبل وتقدم عرضاً للاختيارات المتاحة أمام الفعل الإنسانى مع بيان نتائجها المتوقعة وقد تتخلل السيناريوها توصيات ضمنية أو صريحة حول ما ينبغى عمله ولكن ذلك مرهون بالتوجه الذى يسلكه واضعى السيناريوهات أى ما إذا كان توجهاً استطلاعياً أم توجهاً استهدافياً .

والسيناريو أداة تخطيطية تشمل تصوراً مستقبلياً مبنياً على فروض واقعية ومبرهن بأدوات رياضية تتناسب مع طبيعة السيناريو الاحتمالية وهو بعبارة أخرى عبارة عن سلسلة من الأحداث التى نتصورها تجرى فى المستقبل وهو وسيلة لاكتشاف التفاعلات الممكنة لكافة الأحداث المستقبلية المتوقع حدوثها وهى فى الوقت ذاته تساعد صانعى القرار على تنظيم أفكارهم حول الماضى والحاضر وترتيب العوامل المؤثرة فى الظاهرة محل البحث حسب أهميتها أو حسب قدرتها على التأثير فى غيرها من العوامل[1]

ونحن بدورنا نميل لرأى الدكتور طارق عبد الرؤوف عامر الذى ذكره فى كتابه الدراسات المستقبلية – مفهومها – أساليبها – أهدافها ، ولا نتفق مع الرأى المبنى من قبل ليبام فاهى، روبرت راندال فى كتابهما الإدارة بالسيناريوهات – السفر إلى المستقبل – وبشكل جزئى مع ما ذكره مركز الخبرات المهنية للإدارة بمي كفى كتابه السيناريو فن الحوار الاستراتيجى ترجمة أميرة نبيل لذلك يمكننا القول كإضافة للتوفيق بين ما يتبنى التخطيط بالسيناريو كأداة من أدوات التخطيط الاستراتيجى وبين من يراها توليداً للقرارات وطريقة للتفكير المستقبلى بشكل أفضل أن أداة التخطيط بالسيناريو مرهونة بالهدف منها والمجال الذى تستخدم فيه فمثلاً إذا ما تم استخدامها فى مجال الدراسات الاستراتيجية فإنها ولا شك يمكن اعتبارها أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجى الذى يهدف إلى استخدامها وإيجاد أفضل السيناريوهات التى تحقق الهدف على اعتبار أن المجال الاستراتيجى قائم على أساس وضع الأهداف والسعى لتحقيقها بينما لو تم استخدامها فى

---

[1] طارق عبد الرؤوف عامر : الدراسات المستقبلية – مفهومها – اساليبها – اهدافها . مرجع سابق

مجال الدراسات المستقبلية هنا تتغير وظيفتها لتصبح أداة (لاستكشاف) الاتجاهات المستقبلية التى من الممكن أن يتشكل منها المستقبل ونحن بذلك لا نعتبر التخطيط بالسيناريو حكراً على علم من العلوم ولكن ننبه لضرورة التمييز فى الهدف من استخدامها عند المختصين حتى نصل لمرادنا دون تعارض الأمر الذى ينعكس على صنع القرار الذى يؤثر بدوره على اتخاذ القرار فى الموضوع المراد التعامل معه .

خصائص السيناريوهات فى الدراسات المستقبلية

توجد عدة خصائص تميز السيناريوهات عن غيرها من أساليب الدراسة العلمية للمستقبل والتى تتمثل بالآتى :

الاحتمالية :

يعتبر السيناريو نهجاً احتمالياً بطبيعته حيث لا يوجد مسار مستقبلى وحيد بل وهناك عدة مسارات مشروطة بظروف وقوى محلية وعالمية والملاحظ أن لكل سيناريو فرضيات تختلف عن فرضيات غيره من السيناريوهات لذلك فالمجال مفتوح لمناقشة تلك الفرضيات وبالتالى تعتبر السيناريوهات قضايا ترجيح واحتمال أكثر من كونها سلسلة من الحتميات .

التعددية :

يقصد بها تعدد السيناريوهات فى الدراسة المستقبلية بسبب ما يحيط بالمستقبل من غموض واحتمالات على اعتبار أن الغيب لا يعمله إلا الله جل جلاله بالإضافة إلى الصعوبات والتعقيدات التى تكتنف محاولة استطلاع المستقبل وما يصاحبها من طرق مختلفة فى التعامل معها مما يؤدى إلى تنوع المسارات المستقبلية .

في حين ومن جانب آخر ذكر الأستاذ الدكتور حسن محمد جواد الجبوري في كتابه التفكير الاستراتيجي ، بأن هناك مجموعة من الخصائص يتفق عليها عدد من الباحثين في بناء السيناريوهات يمكن معرفتها بإجراء مقارنة بين ما يأتي:

- الحاضر مقابل المستقبل : على متخذي القرار احترام وإعادة التقريب بين الحقائق الحالية وبين ظروف المستقبل المنطقية والمعقولة التي تتطلب فهماً شاملاً وتحليلاً للقوى الدافعة للتغير
- النهايات المغلقة مقابل النهايات المقترحة : السيناريو يمكن أن يبنى من خلال قرارات استراتيجية محددة في الذهن أو إنها قد تبنى من خلال ضمان أي استراتيجية يمكن أن تحلل .
- الواقعية مقابل الخيال : السيناريو الجيد هو سيناريو مبحوث بشكل شامل وذا خيال واسع في حين أن السيناريو غير الجيد يعتمد بشكل كبير على الخيال الواسع دون البحث إذ أن الموازنة بين الدراسة التفصيلية وبين الإبداع هي ضرورية لتحقيق الهدف .
- التوجه الفكري مقابل الشعوري : في السياق نفسه إن السيناريو من الضروري أن يمر من خلال نشاط فكري وتحليلي لكنه في الوقت نفسه يجب أن يحوز على عاطفة أولئك الذين تقع عليهم مسئولية صياغته وتنفيذه.
- الدفاع مقابل الحوار : السيناريو الجيد يميل لأن يتشكل عندما يحاول الأفراد الدفاع عن وجهات نظرهم ويبرهنوا على كيفية تنامي خط نشوئه وأن يعرض المنطق الذي صيغ به السيناريو وتفصيل

آليات التطبيق فى ضوء الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية وعندما يتم اختيار السيناريو يجب أن يجرى حوار منطقى حول جميع الجوانب المتعلقة بذلك والتى تضمن التخطيط الاستراتيجى الفاعل .

- الشك مقابل الخبرة : الخبرة هى أساسية وجوهرية فى العملية التحليلية لبناء السيناريو وبما أن المستقبل يمكن أن يكون مختلف تماماً عن الماضى فإن الشك يمثل حالة صحية ويجب أن يمارس ويدام حول ما يطلق من أحكام وبيان وتقييمات من قبل الخبراء .
- النوعية مقابل الكمية : الأساس فى بناء السيناريو هو الخيال معتمداً على ركائز ذات طبيعة نوعية إلا أن بعض التخمينات التى تعتمد الجانب الكمى للتميز بين السيناريوهات تعد همة فى حالة وجود مقياس صحيح للاستراتيجية .
- الاحتمالية مقابل المعقولية : من أكثر المجادلات المتعلقة باستخدام وتطوير السيناريوهات تدور حول تقدير احتمالية السيناريو النهائى والجدير بالذكر فى هذا السياق إن إحدى المدارس الفكرية للاستشارات الإدارية برهنت بعدم وجود احتمالات مقدرة يمكن أن تكون بديلاً مختاراً لأن الاحتمالات تزود متخذ القرار بمعلومات مهمة يستند إليها فى صياغة الاستراتيجية وهناك مدرسة أخرى هى شبكة الأعمال الدولية تعتقد أن تقدير أو تخصيص احتمالات محددة هو أثر سئ موروث من تلك الأيام حيث كان المتنبئون يعتقدون بصدق أنهم يستطيعون توقع المستقبل كما أن موضوع الاحتمالية وتقديرها أو تخصيصها يمثل تباعاً اتباعاً للأهواء الشخصية وهذا يمكن أن

يقود إلى تشويه أولى الحقائق المتعلقة بعقلانية بناء السنياريو ويحط أو ينقص من قدرة وظيفة بناء السيناريو الاستراتيجى[1]

تصنيف السيناريوهات :

للسيناريوهات عند المختصين عدة تصنيفات ومسميات تدور أفكارها حول فكرة أساسية واحدة مع اختلاف مسمياتها وأعدادها ، فمنهم من يصنفها إلى ثلاث تصنيفات تتمثل فى :

- سيناريو مد الاتجاه التاريخي
- سيناريو التعجيل عن الاتجاه التاريخى
- سيناريو التأخير عن الاتجاه التاريخى

ومنهم من يصنفها على أنها تنقسم إلى ثلاث أقسام أيضاً : سيناريو الاتجاهى (الخطى) ، سيناريو إصلاحى ، سيناريو تحويلى ، فى حين يشير سلانر إلى أربعة أنواع من السيناريوهات هى :

- السيناريو المرجعى : وقد يسمى سيناريو استمرار الوضع القائم

[1] حسين محمد جواد الجبورى : التفكير الاستراتيجى منهج متكامل للمستقبل . مرجع سابق

- سيناريو الانهيار: ويمثل عجز لنظام عن الاستمرار أو فقدانه لقدرته على النمو الذاتى أو بلوغ التناقضات حداً يفجر النظام من داخله .
- سيناريو العصر الذهبى : وقد يسمى السيناريو السلفى حيث يبنى على العودة إلى فترة زمنية سابقة يفترض أنها تمثل الحياة الآمنة الوديعة .
- سيناريو التحول الجوهرى : ويحتوى على حدوث نقلة نوعية فى حياة المجتمع سواء كانت اقتصادية أم تكنولوجية أم سياسية أم روحية (1)

(1) طارق عبد الرؤوف عامر : الدراسات المستقبلية . مرجع سابق

الخطوات العملية لتكوين السيناريو

لضمان نجاح التخطيط المستقبلى يتطلب استخدام السيناريوهات التى تقوم على عدة مرتكزات رئيسة يجب توافرها فى ذلك التخطيط ولعل من الأهمية بمكان التطرق لأهم الخطوات العملية لتكوين السيناريوهات والتى يمكن بيانها على النحو التالى :

أولاً تحديد فريق واضعى سيناريوهات المستقبل

يتم اختيار أعضاء فريق واضعى السيناريوهات بعناية بحيث تتوفر فيهم الشروط التالية :

- معرفة تامة بالمؤسسة وظروفها
- معرفة جيدة بالجهات التى تتعامل معها المؤسسة
- خبرة طويلة بشئون العمل داخلياً وخارجياً
- قدرة على التفكير الابتكارى وغير التقليدى

ثانياً تحديد بؤرة السيناريوهات

فى اليوم الأول لوضع سيناريوهات المستقبل يقوم فريق واضعى السيناريو بتحديد القرارات المصيرية الاستراتيجية للمؤسسة ويتم تحديد البؤرة التى تصب فيها هذه القرارات والمركز الذى تدور حوله .

بعد ذلك يتم تحديد العوامل التى تؤثر عليها والتى تعتبر بمثابة الأحداث المحركة للسيناريوهات وفى هذه الحالة يصبح من الضرورى طرح عدد من الأسئلة الاستراتيجية الحرجة والتى تدور كلها حول الموضوعات الكبرى مثل :

هل تزيد من إمكانيات المؤسسة ومقدراتها بنفس الإجراءات القديمة أم نتحول إلى ابتكار إجراءات جديدة ونتخلص من الإجراءات القديمة .

يجب أن تهدف موضوعات السيناريوهات إلى تعزيز القرارات الاستراتيجية والمستقبلية للمؤسسة على اعتبار أنك إذا لم تستطع ان تكشف البؤرة التى تتجمع عندها الأسئلة الاستراتيجية للمؤسسة فإنك لن تستطيع بالتالى أن تكمل صياغة سيناريوهات المستقبل أو حتى أن تضع لمؤسستك خطة استراتيجية ملائمة.

ثالثاً تحديد الأحداث المحركة :

يتم التعرف على محركات السيناريو وتحديدها خلال اجتماعات وجلسات العصف الذهنى وأحد عوامل نجاح هذه الاجتماعات هو آلا يتم

نبذ أى فكرة أو استبعاد أى اقتراح مهما كان باسلوب مباشر كما يمنع منعاً باتاً انتقاد أى فكرة أو السخرية من أى اقتراح على أن تطرح جميعها للبحث والاختيار دون أى لوم أو عتاب فجو الثقة وحرية طرح الأفكار وسهولة الحوار هى أهم شروط نجاح جلسات العصف الذهنى .

تأكد من التعرف على تأثير خمسةأنواع من الأحداث المحركة هى الأحداث الاجتماعية والتقنية والاقتصادية والسياسية لنفرض مثلاً أنك ضمن فريق سيناريوهات المستقبل بمؤسسة وال مارت فمن الأحداث الاجتماعية المحركة التى يجب دراسة تأثيرها الجريمة ذلك أن تصاعد معدلات الجريمة فى الشوارع قد يمنع جمهور عملائك من النزول إلى الشارع للتسوق لديك كذلك يصبح من الأحداث المحركة التقنية السائدة فى انتشار استخدام الانترنت يسهل التسوق الالكترونى وهو مما يمكن أن يؤثر على مبيعات ول مارت مما يجعلها تطرح موضوع الانضمام لهذه الشبكة كأحد الاستراتيجيات المستقبلية وهو ما يستدعى تغييراً استراتيجياً شاملاً فى القرارات الحالية .

رابعاً نقاط الترجيح :

يلجأ بعض المديرين إلى اسلوب الترجيح للاختيار من بين محركات السيناريو تبعاً لدرجة الأهمية وذلك بمنح كل من أعضاء الفريق عدداً متساوياً من النقاط التى يوزعها كل مشارك على الأحداث المحركة تبعاً لرؤيته الشخصية لأهمية الحدث المحرك وفى النهاية يتم جمع النقاط التى

يحصل عليها كل محرك يلى ذلك ترتيب محركات السيناريو تبعاً لدرجة الأهمية .

خامساً مصفوفة التأثير والتأكد :

يجب أن تكون هناك معايير محددة تصنف الأحداث المحركة على أساسها بغرض إزالة التعقيد مما يمكن واضعى السيناريو من التركيز على القليل الهام منها وهناك محوران أساسيان لتصنيف الأحداث المحركة :

درجة التأثير :

فمن المفترض أن يكون لكل الأحداث تأثير ما على المستقبل لكن يكون لبعضها أثر أكبر من غيره إذن يجب تصنيف الأحداث المحركة تبعاً لدرجة تأثيرها على اتجاهات المستقبل .

درجة التأكد :

وهى تصف قدرتك على التنبؤ بسير الحدث المحرك وتطوره وذلك بغض النظر عن تأثيره أو عدم تأثيره على السيناريو فكلما تمكنت من التنبؤ باتجاه تأثير الحدث على كلما تأكدت من اتجاه سيره واعكس صحيح أيضاً وبتصنيف الأحداث لمحركة تبعاً لهذين المحورين نستنتج أن الأحداث المحركة التى يركز عليها السيناريو تختلف عن تلك التى تستخدم فى وضع الخطة الاستراتيجية فبينما تتحيز الخطة الاستراتيجية للأحداث التى تتميز

بدرجة تأكد مرتفعة بجانب تمتعها بدرجة تأثير مرتفعة ترتكز الأحداث المحركة للسيناريو على قلة درجة التأكد مع ارتفاع درجة التأثير[1]

سادساً تحليل النتائج أو اختيار السيناريو المحتمل :

يتوقف ما يتم انجازه فى الخطوة الأخيرة لعملية بناء وتحليل السيناريوهات على الغرض الذى أجريت من أجله هذه العملية أصلاً فهذا الغرض يمكن أن يكون مجرد الاكتفاء بتحليل مقارن للسيناريوهات حيث تأخذ الدراسة طابعاً استطلاعياً أو اكتساب الدراسة طابعاً استهدافياً يجعل من تحليل السيناريوهات مجرد رسم السياسات طويلة المدى فضلاً عن تحديد ما هو السيناريو المحتمل الذى قد يكون احد السيناريوهات محل الدراسة أو سيناريو جديد تحددت ملامحه فى ضوء مقارنة هذه السيناريوهات هذا وقد أشار عدد من المختصين إلى خطوات أخرى لبناء السيناريوهات تمثلت فيما يلى :

تهيئة المقدمة المنطقية : ونعنى بها جمع عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ودراستها وتحليلها وفحصها وهنا تتدخل العديد من الأساليب والطرائق لفحص مفردات هذه البيئة .

إيجاد الأسلوب المناسب لاختيار المتغيرات والعوامل الرئيسية الفاعلة والتى تلعب دوراً كبيراً فى رسم الصورة المستقبلية من خلال سيناريو

[1] ليام فاهى ، روبرت راندال : الإدارة بالسيناريوهات . مرجع سابق

معين وهنا يمكن أن تعتمد طرق كثيرة مثل طريقة دلفى أو غيرها من الطرق الإحصائية أو الرياضية أو الاقتصادية وأن المطلوب فى هذه المرحلة فرز المؤشرات حسب أهميتها لغرض التركيز على المؤشرات الرئيسية .

دراسة وتحليل السلوكيات السابقة للمؤشرات الرئيسية والفاعلة بمعنى كيف كان الأمر بالماضى حتى الوقت الحاضر ويمكن هنا الرجوع إلى قواعد البيانات والمعلومات والمؤشرات الخاصة بمختلف الأبعاد المستخدمة.

انعكاس سلوكيات هذه المؤشرات مستقبلاً بمعنى كيف يكون سلوك هذه المؤشرات باحتمالات معينة طيلة فترة إعداد السيناريو التى قد تكون خمسة أو عشرة سنوات أو أكثر وهنا تؤشر احتمالية كل حدث بنسب معينة.

التنبؤات والمنظورات لكل مؤشر يجب أن تدرس وتؤشر وفى هذه الحالة لا يتم دراسة كل مؤشر بمفرده بل يتم دراستها بأسلوب جمعى بمعنى التفاعلات بين المؤشرات الرئيسية لإبراز تأثيراتها المتبادلة وانتقاء المؤشرات التى تلعب دوراً أكبر فى الصورة المستقبلية [1]

[1] حسين محمد جواد الجبورى : التفكير الاستراتيجى منهج متكامل للمستقبل . مرجع سابق

فهرس

- المقدمة 5
- الفصل الأول .. مدخل إلى دراسات استشراف المستقبل 7
  - مدخل إلى دراسات استشراف المستقبل 9
  - البعد المعرفى للدراسات الاستشرافية 13
  - العمق المعرفى للاستشراف المستقبلى ومناهجه 21
- الفصل الثاني .. الفرق بين الدراسات الاستراتيجية والدراسات الاستشرافية 35
  - الفرق بين دراسات استشراف المستقبل والدراسات الاستراتيجية .37
  - ميزات الدراسات الاستراتيجية 45
  - الفرق بين الرؤية المستقبلية واستشراف المستقبل 49
  - الفرق بين مفهوم استشراف المستقبل ومفهوم التنبؤ 53
  - المقارنة بين الاستشراف للمستقبل والتنبؤ به 57
  - نشأة الاستشراف الحديثة وتطوره المعرفى 59
- الفصل الثالث .. مناهج واشكاليات وفرضيات الدراسات الاستشرافية .67
  - مناهج الاستشراف المستقبلى 69
  - إشكاليات وفرضيات دراسات الاستشراف المستقبلى 73

- أدوات الدراسات المستقبلية **83**
- الفصل الرابع .. التخطيط بالسيناريو كأداة للدراسات الاستشرافية. **93**
- التخطيط بالسيناريو ودورها فى دعم استشراف المستقبل **95**
- خصائص السيناريوهات فى الدراسات المستقبلية **101**
- الخطوات العملية لتكوين السيناريو **107**